

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND  
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 211

**BESCHWERDEMANAGEMENT IN BIBLIOTHEKEN**

**KONZEPTION UND PRAKTISCHE ANWENDUNG**

VON  
GABRIELE BOSCH



**BESCHWERDEMANAGEMENT IN BIBLIOTHEKEN**

**KONZEPTION UND PRAKTISCHE ANWENDUNG**

VON  
**GABRIELE BOSCH**

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 211

## **Bosch, Gabriele**

Beschwerdemanagement in Bibliotheken : Konzeption und praktische Anwendung / von Gabriele Bosch. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2007. - 70, 5, 9 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 211)

ISSN 14 38-76 62

### **Abstract:**

Leistungsmessung und Kundenorientierung haben sich im Bibliothekswesen mittlerweile flächendeckend durchgesetzt. In dieser Arbeit wird gezeigt, dass gerade das Beschwerdemanagement ein probates Mittel ist, Kundenorientierung und -bindung zu realisieren. Zunächst werden Qualitätstechniken zur Messung von Leistung allgemein und bezogen auf Bibliotheken vorgestellt, um daraufhin die Besonderheiten und Vorzüge des Beschwerdemanagements in Bibliotheken zu verdeutlichen. Untersucht wurde auch die Praxis des Beschwerdemanagements in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken. Dabei ergab sich ein differenziertes Bild, mit welchen Mitteln und Möglichkeiten Bibliotheken Beschwerdemanagement verwirklichen wollen und können. Ein Blick ins Ausland und ein kritisches Fazit runden die Arbeit ab.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Master-Arbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h211>

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Einführung</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Qualitätsmanagement und Qualitätstechniken</b>	<b>11</b>
3.1	Leistungsmessung und Kundenorientierung	11
3.2	Qualitätsmanagement	12
3.3	Qualitätstechniken	14
<b>4</b>	<b>Aktives Beschwerdemanagement</b>	<b>19</b>
4.1	Zufriedenheit und Unzufriedenheit des Kunden	19
4.2	Ziele und Vorteile des Beschwerdemanagements	22
4.3	Elemente des Beschwerdemanagements	24
<b>5</b>	<b>Besonderheiten des Beschwerdemanagements im Industriebereich</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Besonderheiten des Beschwerdemanagements im Dienstleistungsbereich</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Beschwerdemanagements in Bibliotheken</b>	<b>36</b>
7.1	Qualitätsmanagement und Kundenorientierung in Bibliotheken	36
7.2	Besonderheiten des Beschwerdemanagements in Bibliotheken	39
7.3	Anforderungen an die Mitarbeiter	41
7.4	Einsatz von EDV	43
<b>8</b>	<b>Fallstudien zum Beschwerdemanagement in Bibliotheken</b>	<b>44</b>
8.1	Auf der Suche nach best practice	45
8.2	Formen des Beschwerdemanagements in Bibliotheken	47
8.3	Werbeversuch für das Beschwerdemanagement in einer Bibliothek	54
<b>9</b>	<b>Ein Blick ins Ausland</b>	<b>55</b>
<b>10</b>	<b>Fazit und kritischer Ausblick</b>	<b>57</b>
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>59</b>
<b>12</b>	<b>Anhang</b>	<b>70</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Demingkreis .....	13
Abbildung 2: RATER-Modell .....	17
Abbildung 3: Kundenreaktionen .....	20
Abbildung 4: Screenshot der Internetseite der Firma Hewlett-Packard Electronics .....	31
Abbildung 5: Screenshot der Internetseite der Commerzbank.....	34
Abbildung 6: Screenshot der Internetseite der Gemeinde Arnsberg/Sauerland .....	35
Abbildung 7: Screenshot der Internet der Stadt Stuttgart.....	36
Abbildung 8: Screenshot der Internetseite der Firma SoftGuide .....	44
Abbildung 9: Screenshot der Internetseite der Stadtbücherei Würzburg .....	46
Abbildung 10: Beschwerdekanäle der UB Oldenburg .....	48
Abbildung 11: Screenshot der Internetseite der UB Oldenburg .....	53
Abbildung 12: Screenshot der Internetseite der National Library of Singapore .....	56
Abbildung 13: Screenshot der Internetseite der Library of Congress.....	57

# 1 Vorwort

*Glücklich sind diejenigen, die erfahren,  
was man an ihnen aussetzt,  
und die sich danach verbessern können.*  
*William Shakespeare*

Mein erstes sechswöchiges Praktikum im Rahmen des postgradualen Fernstudiums der Bibliotheks- und Informationswissenschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin bestritt ich im Sommer 2005 an der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden. Das letzte Drittel des Praktikums verbrachte ich in der Abteilung "Informationsservice". Mir wurde schnell klar, hier schlägt das Herz der Bibliothek. Diese Abteilung lebt für und von täglichem Kundenkontakt. Hier muss sich erweisen, was an Informationskompetenz an Mann und Frau zu bringen ist. Hier bekommt man fragende und dankbare Gesichter zu sehen. Doch hier bekommt man auch Unmut zu spüren über technische Hürden, Wartezeiten auf Auskunft oder Ausleihe, wenn Katalogdaten und Regalstandorte nicht übereinstimmen und über vieles andere mehr.

In einer Konsultation mit der Leiterin der Informations- und Benutzungsabteilung hörte ich zum ersten Mal den Begriff "Beschwerdemanagement". Frau S. erläuterte mir und einer weiteren Praktikantin, dass es zu zahlreichen Beschwerden gekommen sei, seitdem die Buchsicherungsanlage in Betrieb ist und Kunden, die gedankenlos die Anlage mit nicht verbuchten Medien passieren, sich erklären müssen und zunächst den Benutzerausweis gesperrt bekommen. Als eine weitere Quelle von Beschwerden entpuppte sich die ab einem gewissen Zeitpunkt festgelegte konsequente Einhaltung der Regel, dass Bücher bereits vor der Verbuchung auf Unterstreichungen und Mängel durch den Kunden zu überprüfen sind. Frau S. schilderte an Hand dieser Beispiele ein hohes Aufkommen an Beschwerden, oft auch in schriftlicher Form und nicht selten bis "hinauf" in die Direktion der Bibliothek. Um dieser Menge an Beschwerden Herr zu werden, überlege man, ein "Beschwerdemanagement" einzuführen.

Im Verlauf des folgenden Studiensemesters entpuppte sich der Begriff "Beschwerdemanagement" als gängiges und probates Mittel im Rahmen des Total Quality

Managements, Kundenbindung zu realisieren. Ich lernte die Phasen und Bereiche des Beschwerdemanagements kennen, besuchte ein Seminar des Bayrischen Bibliotheksverbands in Zusammenarbeit mit der Bayrischen Staatsbibliothek in München zu diesem Thema, hörte den derzeitigen Haupttheoretiker des Beschwerdemanagements, Prof. Dr. Bernd Stauss, und nahm mir vor, dieses Thema bezogen auf die Bibliotheksarbeit näher zu betrachten. Schnell merkte ich, darüber wird bereits mehr als nur nachgedacht – zur Bibliothekstheorie gibt es auch vielfältige praktische Umsetzungen. Da erste Vorstöße und erste theoretische Grundlagen schon über sechs Jahre alt waren, wollte ich Theorie und Praxis einer erneuten Untersuchung unterziehen. Somit kam es, dass ich mir dieses Thema als Masterarbeitsthema wählte.

Wird im Folgenden vom Mitarbeiter etc. gesprochen, soll dies nicht generell als Markierung des Geschlechts verstanden werden. Weibliche und männliche Form sind gleichermaßen gemeint.

Ich verwende den Begriff "Kunde", auch wenn dieser Begriff im Bibliotheksbereich umstritten ist. Im Rahmen des Bibliotheksmanagements ergibt sich für die Begriffsverwendung durchaus ein adäquater Zusammenhang.

Alle Hyperlinks sind zuletzt Ende Mai 2006 überprüft worden.



## 2 Einführung

Beschwerdemanagement ist nicht nur ein theoretischer Begriff aus dem Bereich des Marketings, sondern eine effektive Methode, um Kundenorientierung und -bindung zu realisieren. Seitdem Menschen Handel miteinander treiben, existiert formaljuristisch, ob nun schriftlich niedergelegt oder als handlungssteuernder "common sense", der Anspruch des Käufers bzw. Kunden sich zu beschweren, wenn Leistung und Gegenleistung nicht übereinstimmen. Der Geschädigte oder sich geschädigt Fühlende kann Schadensersatz, Teilerstattung, Umtausch oder eine Entschuldigung fordern. Im Warenverkehr ist das gut vorstellbar, doch auch im Dienstleistungsbereich kann eine Beschwerde eine Wiedergutmachung nach sich ziehen. Da sich das europäische Wirtschaftssystem im tertiären Sektor, also dem Dienstleistungsbereich, in den letzten Jahrzehnten zunehmend ausdehnt hat und weiter ausdehnt, gehören Kundenorientierung, Zufriedenheitsforschung und Techniken des Qualitätsmanagements zu wichtigen Instrumenten im Miteinander von Dienstleister und Kunde.

Auch Information ist eine Ware, die zunehmend an Bedeutung gewinnt. Diese Bedeutung ist nicht nur ideeller, sondern auch monetärer Art. Wirtschaftstheoretiker sehen die Dienstleistungsgesellschaft bereits abgelöst durch die Informationsgesellschaft. Navigieren wir durch die unendlich wirkenden Weiten der Informationswelten, ist der ein glücklicher Mensch zu nennen, der mit gutem Kompass und den richtigen Lotsen unterwegs ist. Hatten Bibliotheken und Archive bis zur Einführung technischer Neuerungen wie das Internet so etwas wie ein "Alleinstellungsmerkmal" bzgl. Informationsbereitstellung, so sehen sich heute Bibliotheken und andere öffentlich geförderte Informationseinrichtungen kommerziellen Anbietern für Informationsrecherchen und Informationsaufbereitung gegenüber gestellt. Gerade auch deswegen halten Begriffe und Techniken der Betriebswirtschaftslehre Einzug in den Bereich, der uns hier zu interessieren hat. Der Rechtfertigungsdruck auf öffentlich geförderte Informationseinrichtungen nimmt zu.

Managementdenken zieht seit etwa zwanzig Jahren in Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes, zu denen Bibliotheken meist gehören, ein. Es geht um Leistungsmessung, Effektivität, daraus resultierend um schlankere Strukturen und ein Bewusstsein, dass Bürger, die öffentliche Einrichtungen nutzen, Kunden mit Bedürfnissen sind, die befriedigt werden sollen. Wähnte man sich meist unausgesprochen in der Sicherheit, dass Nutzer öffentlicher Einrichtungen keine Möglichkeit der Abwanderung

haben, hat sich dieses Denken stark verändert, wenn auch noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Kundenzufriedenheit ist zum Leitmotiv auch des öffentlichen Dienstes geworden. Einerseits merkte Hannelore Vogt 2004 an, dass Kundenorientierung und Kundenbindung im Dienstleistungsbereich nicht ausreichend angestrebt werden<sup>1</sup>. Andererseits muss man zugestehen, dass sich in dieser Frage in den letzten Jahren viel zum Positiven hin verändert hat. Das gilt auch für Bibliotheken.

Beschwerdemanagement ist nur ein kleiner Baustein in diesem großen Gefüge. Doch im Weiteren wird deutlich werden, was für ein wertvolles und einfach zu handhabendes Mittel dadurch gegeben ist, um Kundenbindung zu verwirklichen.

Silke Wilmsmeier hat den Bogen von der Zeit der Aufklärung bis heute weit gespannt, um zu zeigen, dass sich Kundenorientierung, Verbraucherbefragungen und moderne Managementtechniken letztlich auch im Bibliothekswesen durchgesetzt haben<sup>2</sup>. Die Wirtschaftslage der jungen Bundesrepublik Deutschland war zunächst geprägt vom Aufbau des Landes und der Entfaltung der freien Marktwirtschaft. Handel und Wandel im neuen politischen Gebilde wurden eingeübt. Eine kritische Verbrauchersicht konnte sich erst entwickeln, als der Reiz des Konsums zur Selbstverständlichkeit wurde. Durch den Geist der 68er Bewegung inspiriert gewann die Verbraucherforschung zunehmend an Bedeutung. Meinungsumfragen boomten. Die Meinung des mündigen Kunden war gefragt. Verbraucherrechte wurden formuliert und wahrgenommen. Nach einer gewissen Flaute in den 1980er Jahren, beobachtet man mit den 1990er Jahren ein Wiederaufkommen von Fragestellungen aus dem Bereich Management und Marketing.

Das gilt recht schnell auch für den Bibliotheksbereich. Leser oder auch Benutzer werden mit der Zeit selbstverständlich zu Kunden, die nicht nur im stillen dankbar sein dürfen, etwas für sie Zusammengestelltes "nutzen" oder "benutzen" zu dürfen, sondern sie werden wenigstens in der Theorie zu Kunden aufgewertet mit eigenen Interessen, die gegebenenfalls auch neue oder andere Produktwünsche äußern und einfordern sollen. Falls der Kunde sich noch nicht seiner Mündigkeit bewusst geworden ist, lässt er sich durch Kundenbefragungen, Zufriedenheitsforschung und eben auch Unzufriedenheitsbefragungen zu einer transparenten Größe des Betriebsmanagements machen. Selbst als "Nichtnutzer" wird er zu einem interessanten Objekt der Marktforschung.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vogt (2004), S. 9f.

<sup>2</sup> Wilmsmeier (1999)

<sup>3</sup> "Mit dem Nicht-Sein plagen sich auch viele andere wirtschaftende Organisationen ab", Eigenschaften wie "immateriell, intangibel, nicht lagerfähig". Grenzdörffer (2000), S. 571.

## **3 Qualitätsmanagement und Qualitätstechniken**

### **3.1 Leistungsmessung und Kundenorientierung**

Seit wann ist der Kunde König? War er das schon immer? Oder musste sich eine Kundenorientierung erst mühsam durchsetzen? Letzteres ist wohl der Fall, wenn man sich die Unmengen an Literatur ansieht, die zu dem Thema Kundenorientierung und Leistungsmessung allein in den letzten 20 Jahren entstanden ist. Leistungsmessung erscheint zunächst als der ältere der beiden Begriffe im industriellen Zeitalter. Ein Produkt sollte unter optimalen Bedingungen, mit dem niedrigsten Aufwand, der größtmöglichen Qualität und in optimalem Zeitrahmen hergestellt werden. Industrielle Massenwareherstellung und -vertrieb schreiben ihre eigenen Gesetze, die den Kunden unter einem bestimmten Blickwinkel einplanen. Der Kunde ist der Käufer, der den Preis für das Produkt zahlen soll. Mit Reklame wird er umworben. Langlebigkeit der Produkte ist im kapitalistischen Wirtschaftssystem nicht das vorrangige Ziel. Schlagworte des herstellenden Gewerbes sind Rentabilität, Effektivität und Effizienz.

Der Begriff "Nachhaltigkeit" hat erst in den letzten zehn Jahren in der wirtschaftspolitischen Diskussion an Bedeutung gewonnen. So erhoffte man sich zunächst Gewinn durch massenhaften Absatz von Waren. Ein entscheidender Moment ist der, ob der Kunde bei Neukauf eines Produkts wieder auf Firma und Marke zurückgreift, die er früher einmal gewählt hat. Kann die Firma dem Kunden vermitteln, dass ihre Produkte ein gewisses Qualitätsniveau gehalten haben? Hat das Produkt in den Augen des Konsumenten lange genug gehalten? Leistungsmessung und Leistungsstandards wirken vertrauenerweckend und werbend auf den Kunden. Seien es industriell hergestellte Produkte oder Dienstleistungen, Leistungsnormen ermöglichen Herstellungskontrolle und Verbraucherschutz. Produktvergleich und Qualitätsnormen sind für den Kunden in seiner Kaufentscheidung wichtig und hilfreich.

Marktforschung, die ab dem letzten Drittel des 20. Jahrhunderts ihrem Höhepunkt entgegen strebte, nahm Kundenwünsche in näheren Augenschein und gab Hilfsmittel an die Hand, damit herstellendes und Dienstleistungsgewerbe Kundenorientierung verwirklichen konnten. Verschiedenste Servicephilosophien wurden entwickelt. Kundenbindung wurde zum Maßstab erhoben. Marktforschung und Verbraucherschutz fragen nach Kundenwünschen,

aber eben auch nach den positiven und negativen Kauf- und Verbrauchererfahrungen. Den Spiegel der Käuferperspektive vor Augen stehend kam es zum grundlegenden Umdenken auf Unternehmensebene. Qualitätsvorstellungen wurden neu überdacht und verändert.

## 3.2 Qualitätsmanagement

Vor mehr als 60 Jahren kristallisierte sich ein neues Denken in der Großindustrie heraus. Strebte man eine Null-Fehler-Produktion an, mußte man doch immer mit einer gewissen Fehlerquote rechnen. Fehlerhafte Produktionsabläufe wurden genauer unter die Lupe genommen. Wie konnten diese Fehler vermieden und kritische Herstellungsphasen entdeckt und verbessert werden? Neue Wege der Kostenoptimierung wurden zur Maßgabe der Führungsebenen vieler großer und kleiner Firmen. W. Edwards Deming (1900-1993) und sein Lehrer Walter A. Shewhart<sup>4</sup> wollten durch Kontrolle der Arbeitsprozesse in den Bell Laboratories Arbeitsprozesse besser verstehen. Im Laufe dieser Beobachtungen schenkte man der Qualitätskontrolle während eines Arbeitsprozesses zunehmend mehr Aufmerksamkeit als nur dem Endprodukt.<sup>5</sup> Daraus resultierend entwickelte Deming für japanische Firmen ein neues Qualitätsmanagementkonzept. Nicht mehr ein lineares Denken begleitete die komplexen Herstellungsprozesse eines Industriebetriebes, sondern eine zirkuläre Betrachtungsweise gewann an Bedeutung. War man bis dahin darauf konzentriert, von der Planung eines Produktes bis zu seiner serienmäßigen Herstellung alle Schritte kleinteilig zu überprüfen und den Prozess als abgeschlossen zu betrachten, wenn das Produkt in angemessener Zeit mit gewünschtem Qualitätsergebnis den Betrieb verließ, konzentrierte man sich nun darauf, Planung, Ausführung, Verbesserung und Überprüfung von Prozessabläufen als einen ineinandergreifenden, immer wieder neu zu durchlaufenden Zyklus<sup>6</sup> zu begreifen. Der Demingkreis etablierte sich (Abbildung 1)<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Kamiske, Brauer (1999), S. 283.

<sup>5</sup> Nelles (2000), S. 29f.

<sup>6</sup> vgl. Maier (1996), S. 14. Maier fasst die Grundzüge des Demingkreises so zusammen: 1) Ständige Verbesserung als Grundsatz alles weiteren Handelns, 2) Prozessorientierte Denkweisen und Anwendung statistischer Methoden, 3) Schaffung einer Atmosphäre ständigen Lernens.

<sup>7</sup> Hoeth (2002), S. 27.

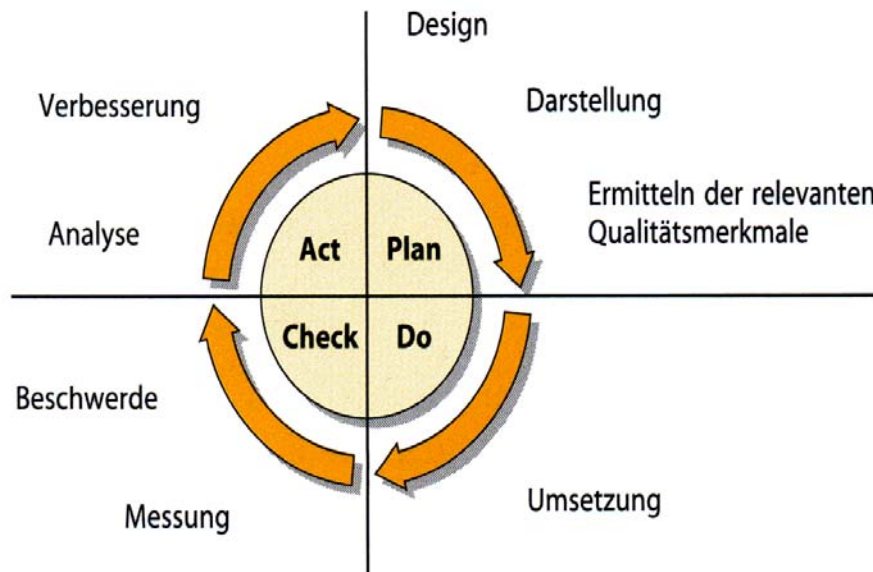


Abbildung 1: Demingkreis

Eine Weiterführung des Qualitätsmanagementkonzeptes besteht in der Entwicklung des Total Quality Managements. Was ist das "Totale" am Total Quality Management, fragt man sich unweigerlich. Betrachtet man im Qualitätsmanagement bereits Prozesse nicht nur linear, sondern als umfassenden Kreislauf, löst die Philosophie des Total Quality Management die Sichtweise von Produzent und Kunden auf, indem auch intern der Kundenbegriff eingeführt wird. Alle Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens sind Geber und Abnehmer von Leistungen und somit untereinander Kunden. Das Bild des Kreislaufes wird weiter verstärkt und ausgeweitet. Es geht um:

- ständige Verbesserungen eines Systems
- vollkommene Zufriedenheit externer und interner Kunden
- Einbeziehung aller Mitarbeiter eines Unternehmens

Um Verbesserungen anstreben zu können, bestimmt man zunächst den Ist- und Soll-Zustand. Ob interne und externe Kunden zufrieden sind, kann man nur analysieren, wenn man den Zufriedenheitsgrad durch Befragung ermittelt. Alle Mitarbeiter sollten daran beteiligt sein, über Betriebsabläufe, Strukturen und Verantwortungsebenen zu reflektieren. Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen sollten alle Phasen dieses Prozesses begleiten. Um einen Qualitätsbegriff nach innen und außen entwickeln zu können, erwiesen sich in den letzten drei Jahrzehnten im Rahmen des Qualitätsmanagements diverse Qualitätstechniken als unverzichtbare Instrumente. Diese sollen hier kurz vorgestellt werden,

da sie Alternativen zum Beschwerdemanagement sein können oder mit der Beschwerdemanagementtechnik kombinierbar sind.

### 3.3 Qualitätstechniken

Wie bereits in der Einleitung angesprochen, schwappte in den 1970er Jahren eine erste große Welle der Meinungsforschung durch die westlichen Industrienationen. Leistungsmessungsmethoden wurden entwickelt, zunächst aus Hersteller- oder Dienstleisterperspektive. Zunehmend gewann jedoch die Kundenperspektive in der Leistungsmessung an Bedeutung. Welche Leistungskriterien erwartet der Kunde von uns als Hersteller oder Dienstleister? Da hier das Augenmerk auf dem Dienstleistungsbereich liegt, bietet es sich an, die Qualitätstechniken D7 zu erläutern<sup>8</sup>, die kombinierbar sind und zu denen auch das Beschwerdemanagement gehört:

#### ♦ Vignettentechnik

Im Rahmen einer Kundenbefragung bietet man dem Kunden verschiedene Kombinationen von Leistungsausprägungen an, die sogenannten Vignetten. Nur diese Kombinationen werden bewertet. Da möglichst alle Leistungsmerkmale in verschiedenen Kombinationen wählbar sind, erhält man einen guten Überblick, welche Leistungen der Kunde für wichtig hält. Beispielsweise ist eine Vignette wählbar mit einer neu einzuführenden Jahresgebühr für die Nutzung einer Bibliothek kombiniert mit niedrigeren Fernleihgebühren als bisher. In einer anderen Vignette verzichtet man auf eine Jahresgebühr, hebt aber deutlich die Kosten der Fernleihe an. So muss man sich vorstellen, dass noch weitere Leistungsangeboten mit verschiedenen Kosten oder Umständen verknüpft werden. In der Auswertung bekommt man ein klares Bild, welche Leistungen dem Kunden am wichtigsten sind und was er dafür bereit ist zu zahlen.

 Diese Vorgehensweise wird bei Nutzerbefragungen in Bibliotheken eingesetzt.

#### ♦ Blueprinting

Mit dieser Methode wird eine Blaupause (Blueprinting) einer komplexen Dienstleistung erstellt. Dabei werden sowohl die sichtbaren Kundenkontaktpunkte aufgezeichnet als auch

---

<sup>8</sup> vgl. Hoeth (2002).

die für den Kunden unsichtbaren Arbeitsabläufe. Alle Arbeitsschritte werden dokumentiert und auf Fehlerquellen hin analysiert. Auf die Bibliothek bezogen könnte man eine Magazinbestellung auf diese Weise in einen kleinteilig aufgezeichneten Ablauf zerlegen. Die Auswertung legt offen, wo Verzögerungen oder ineffektive Prozesse vorliegen. Diese Herangehensweise ist eine rein beobachtende, kann von Mitarbeitern oder besser noch von außenstehenden Personen vorgenommen werden.

📖 In Bibliotheken wird das Blueprinting in der Vielschichtigkeit von sichtbaren und unsichtbaren Arbeitsabläufen möglicherweise eingesetzt. Diese Methode wird meist intern genutzt und findet in Veröffentlichungen wenig bis gar keinen Niederschlag.

#### ♦ Sequentielle Ereignismethode

Mit ausgewählten Kunden werden strukturierte Interviews durchgeführt, welche Erfahrungen sie z.B. in einer Bibliothek mit einem bestimmten Informationsbedarf gemacht haben. Sie schildern den Arbeitsablauf aus ihrer Kundenperspektive und bewerten, was sie als besonders positiv und als besonders negativ erlebt haben. Die Beobachter- und Bewerterrolle hat der Kunde inne. Zu dieser Methode gehört auch der berühmte "silent shopper" oder auch "mystery shopper", der anonyme Testkäufer, der anonyme Testanrufer. Zu besonders tiefgreifenden Erfahrungen kann es kommen, wenn eine Bibliotheksdirektorin inkognito z.B. als Testanruferin eine Frage per Telefon an Mitarbeiterinnen der Auskunft richtet. Diese Methode ist mit Fingerspitzengefühl anzuwenden, gerade wenn Mitarbeiter aus dem eigenen Haus Kollegen testen. Solche "Spielchen" können das Vertrauen untereinander gefährden. Doch so manchem Leiter einer Firma sind erst durch solche Tests die Augen über die Serviceeinstellung seiner Mitarbeiter aufgegangen. Wichtig ist, wie in Schulungen oder Mitarbeitergesprächen solche Erlebnisse aufgearbeitet werden.

#### ♦ Frequenz-Relevanz-Analyse

Mit der Frequenz-Relevanz-Analyse beginnt man in der Regel keinen Leistungstest. Sie bewährt sich meist in der Auswertung von Befragungen und/oder Beobachtungen. Es geht um ein Prioritätensetzen von Problemfeldern. Eine Portfoliodarstellung soll helfen die Wichtigkeit und die Häufigkeit eines Problemfeldes zu erkennen, indem man die entdeckten Schwierigkeiten in einem Koordinatensystem mit verschiedenen großen Kreisen abbildet. Die x-Achse stellt die Problemfrequenz, die y-Achse die Problemrelevanz dar. Nach Analyse vieler solcher Diagramme wird auffallen, dass etwa 20% der Fehler für 80% der Störfälle

verantwortlich sind. Sowohl im produzierenden Gewerbe als auch im Dienstleistungsbereich, speziell auch in Bibliotheken, wird diese Methode mit Erfolg angewendet. Im Beschwerdemanagement wird diese Visualisierungsart zur Problemfeldbewertung genutzt.

#### ◆ Fehlermöglichkeits- und -einflussnahmeanalyse

Der Kunde erwartet von einem Unternehmen, dass es fehlerfreie Produkte oder Dienstleistungen liefert. Auch in Firmenleitbildern wird häufig die Null-Fehler-Philosophie ausgegeben. Oft verkennt man, was es bedeutet, diese Null-Fehler-Maxime zu postulieren. Eine Fehlerkostenanalyse gibt Aufschluss darüber, wo faktische und potentielle Fehlerquellen liegen, wie hoch deren jeweilige Auftretenswahrscheinlichkeit ist, welche Bedeutung diese für den Kunden haben und wie man sie effektiv beseitigen kann. Eine Risikobewertung wägt auch hier ab, wo sich Fehlerbehebungsmaßnahmen lohnen und wo nicht, da der Nutzen im Vergleich zum Aufwand zu gering ist.

📖 Diese Qualitätstechnik wird ebenfalls im Bibliotheksbereich angewendet. Aufwand und Nutzen, um eine Fehlerquelle zu beseitigen, müssen in einer günstigen Korrelation zueinander stehen, sonst verliert man sich möglicherweise im Detail. Der Nutzen für den Kunden steht im Vordergrund und nicht eine verbissene "Null-Fehler-Philosophie", die aufwändig und letztlich unbezahlbar ist. Mittels Beschwerdemanagement werden Unternehmen durch Kunden auf einfache Weise auf Fehlermöglichkeiten und auch auf Fehlervermeidungsstrategien hingewiesen.

#### ◆ ServQual

Das, was man unter "Service Quality" versteht, ist ein komplexes Verfahren aus der Kundenzufriedenheitsforschung. Durch gezielte Fragetechniken versucht man Erwartungen und Erleben von Dienstleistungen zu erfahren. Man schaltet eine GAP-Analyse vor. Man erforscht die Lücke (gap) beziehungsweise die Differenz zwischen Erwartung und Erleben. Erst wenn das Erleben einer Leistung in seinem Wert über dem Wert der Erwartung liegt, spricht man von einer positiven Dienstleistungsqualität. Die kurze und prägnante Formel dazu lautet:  $\text{Dienstleistung} = \text{Erfahrung} - \text{Erwartung}$ . Parasuraman, Zeithaml und Berry<sup>9</sup> haben in den 1980er Jahren den Begriff "SERVQUAL" gewählt und eine "multiple-item scale" zur Messung der Kundenzufriedenheit entwickelt. Anfangs arbeiteten Parasuraman et al. mit 96 Punkten in zehn Kategorien, später reduzierte sich der Standardfragebogen, der in allen

---

<sup>9</sup> Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988).



Dienstleistungsbereichen anwendbar sein soll, auf 22 Punkte in fünf Gruppen aufgeteilt. Diese fünf Gruppen bezeichnet man auch als "fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität".<sup>10</sup> Um sich diese Kategorien besser merken zu können, stellte man die Eigenschaften in eine bestimmte Reihenfolge, um aus den Anfangsbuchstaben eine Merkhilfe zu schaffen. So spricht man vom RATER-Modell (Abbildung 2)<sup>11</sup>.

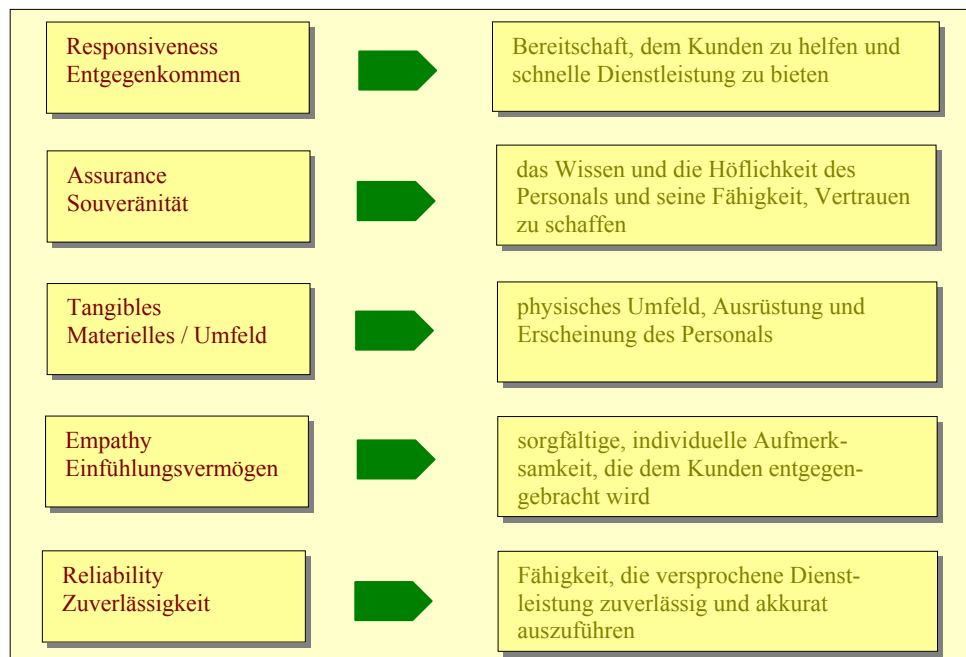


Abbildung 2: RATER-Modell

In der Befragung ist es wichtig, scharf zwischen dem theoretischen Soll- und dem erfahrenen Ist-Zustand zu unterscheiden<sup>12</sup>. Der Fragebogen ist in drei Spalten aufgeteilt: 1. Frage, 2. Erwartung an den Service (Bewertungsskala von 1-5) und 3. Erfüllungsgrad, der erreicht wurde (Bewertungsskala von 1-5). Die Durchführung dieser Befragung ist einfach, da standardisiert und bewährt. Auch die Auswertung ist durch die Quantifizierbarkeit der jeweiligen Bewertung nicht sehr anspruchsvoll.

📖 Im Bibliotheksbereich ist aus dem allgemeinen ServQual ein LibQual abgeleitet worden<sup>13</sup>. Die Evans Library der A&M University in Texas führte 1995, 1997 und 1999

<sup>10</sup> Five Service-Quality Dimensions: Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy. Table 2. Parasuraman et al. (1988), S. 25.

<sup>11</sup> in Anlehnung an Hoeth (2002), S. 70.

<sup>12</sup> Bernd Stauss und Wolfgang Seidel merken kritisch an, dass die Messung von Erwartungen keinen Sinn mache, da die Wahrnehmungen im Dienstleistungsprozess bereits verarbeitete Erwartungen enthalten. Vgl. Stauss; Seidel (1995), S. 199.

<sup>13</sup> Pehlke (2002).

Nutzerbefragungen mit einem leicht angepassten ServQual-Fragebogen durch. Die Anwendbarkeit dieser Befragungsmethode auf Bibliotheken stellte die Organisatoren zunächst nicht zufrieden. Die Erhebungsmethode wurde kontinuierlich weiterentwickelt, sodass man 2002 in 164 wissenschaftlichen Bibliotheken der USA Informationen über das Dienstleistungsniveau gesammelt hatte. LibQual wurde zu einem eingetragenen Markenzeichen als LibQual+™ mit eigener Internetplattform<sup>14</sup>. Als Rainer Pehlke 2002 in der Zeitschrift BuB über LibQual berichtete, befand man sich noch im Stadium, die Übertragbarkeit dieser Fragetechnik auf andere Länder zu prüfen. Erste Kontakte nach Großbritannien und Neuseeland hatten sich ergeben<sup>15</sup>. Mittlerweile gibt es auch in Deutschland erste Versuche, LibQual in wissenschaftlichen Bibliotheken einzusetzen<sup>16</sup>.

#### ◆ Beschwerdemanagement<sup>17</sup>

Diese Technik wird natürlich ausführlicher im Folgenden untersucht werden. Da es bei den genannten Qualitätstechniken D7 kein Ranking gibt, das danach fragt, welches die beste oder schlechteste Herangehensweise ist, steht das Beschwerdemanagement mit seinen Vor- und Nachteilen gleichberechtigt neben den anderen. Es fällt nur auf, dass die Bewertung des Beschwerdemanagements in dieser Konstellation durchaus positiv ausfällt. Es gilt als aussagekräftige Möglichkeit, Kundenmeinungen zu sammeln. Doch wie auch die meisten anderen hier erläuterten Methoden kann sie keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Kundenreaktionen in Form von Beschwerden decken punktuelle Schwachstellen auf, können, was in der Natur der Sache liegt, nicht umfassend alle starken und schwachen Seiten eines Unternehmens abbilden.<sup>18</sup> Auf diesen Sachverhalt wird noch näher einzugehen sein.

---

<sup>14</sup> <http://www.libqual.org>.

<sup>15</sup> Pehlke (2002), S. 657.

<sup>16</sup> Die Kommission für Bibliotheksorganisation und -betrieb (KBB) des Bibliotheksverbundes Bayern wies in ihrem Protokoll der 6. Sitzung vom 21.07.2005 darauf hin, dass die UB Hohenheim den Einsatz von LibQual und ServQual erprobt ([http://www2.bibliothek.uni-augsburg.de/kbb/kbb\\_p\\_2\\_06.pdf](http://www2.bibliothek.uni-augsburg.de/kbb/kbb_p_2_06.pdf)). Auf der Homepage der UB Hohenheim habe ich zu diesem Projekt keine Hinweise gefunden. Auf der Homepage von Professor Hobohm und in der Diskussionsliste "Inetbib" findet man den Hinweis auf eine Diplomarbeit, entstanden an der FH Potsdam, zu LibQual: Möller, Katrin: Kundenanforderungen an historisch-wissenschaftliche Bibliotheken. Eine LibQual+™ gestützte Erhebung zur Dienstleistungsqualität der Herzogin Anna Amalia Bibliothek. Potsdam/Weimar 2003. Diese Arbeit lag mir nicht vor.

<sup>17</sup> Eine Definition aus einem Marketing-Lexikon zum Beschwerdemanagement: "Beschwerdemanagement ist ein wesentlicher Bestandteil des Kundenbeziehungsmanagements und bezeichnet den professionellen Umgang von Unternehmen und Organisationen mit der von Kunden artikulierten Unzufriedenheit über Produkte und Dienstleistungen." Geml (2004), S. 56f.

<sup>18</sup> Darauf weist auch Helmut Jung hin, wenn er feststellt dass sich nur "30% aller unzufriedenen Kunden überhaupt beschweren" und zu dem Schluss kommt, dass "das Beschwerden-Monitoring ein durchaus sinnvolles Instrument sein kann, aber auf keinen Fall das einzige zum Einsatz kommende Verfahren bei der Messung von Kundenzufriedenheit sein sollte". Jung (1995), S. 145.

## 4 Aktives Beschwerdemanagement

Wer befasst sich schon gerne mit Beschwerden? Der Terminus erweckt negative Assoziationen. Mit Beschwerden geht man zum Arzt und hofft auf Linderung.

Beschwerden haben noch nie eine positive Bedeutung gehabt. Das englische Wort "complaint" leitet sich von dem lateinischen Verb "plangere" ab, das soviel bedeutet wie "schlagen", bzw. metaphorisch "an die Brust schlagen". Heute bedeutet der englische Ausdruck "complaint" das Äußern von Schmerz, Verdruss oder Ärger, ebenso Krankheit oder Leiden und im juristischen Sinn ein Gerichtsverfahren bzw. eine offizielle Anklageerhebung.<sup>19</sup>

### 4.1 Zufriedenheit und Unzufriedenheit des Kunden

Kundenzufriedenheit zu messen ist keine leichte Aufgabe. Bernd Stauss fasst die Bemühungen um diesen Begriff und seine Handhabbarkeit nüchtern so zusammen:

"Trotz einer fast zwanzigjährigen intensiven Forschungsarbeit besteht bis heute keineswegs Einigkeit über das konzeptionelle Verständnis von Kundenzufriedenheit und die Abgrenzung zu verwandten Phänomenen wie 'Einstellung' oder 'wahrgenommene Qualität' ..." <sup>20</sup>

Im Abschnitt über Qualitätstechniken wurde bereits darauf hingewiesen, dass es Grade der Kundenzufriedenheit gibt. Eine einfache Formel ist die: Dienstleistungsqualität = Erfahrung – Erwartung, wie sie im Modell ServQual formuliert wird. Mittels einer Kundenbefragung kann man sowohl Erwartungen an als auch Erfahrungen mit Dienstleistungen ermitteln. Ist ein Kunde unzufrieden, hat er verschiedene Möglichkeiten zu reagieren. In einem Schaubild werden die Variationen der Verhaltensweisen verdeutlicht (Abbildung 3)<sup>21</sup>:

---

<sup>19</sup> Barlow (2003), S. 11

<sup>20</sup> Stauss; Seidel (2002), S. 55.

<sup>21</sup> Abb. nach Homburg (1995), S. 46.

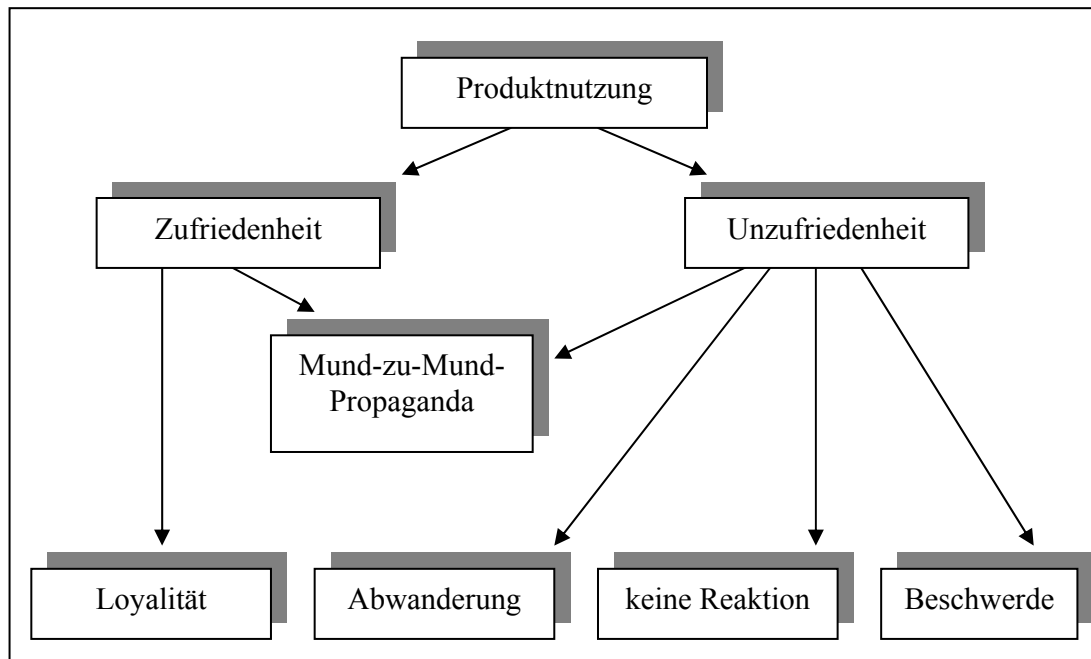


Abbildung 3: Kundenreaktionen

Der Prozentsatz der Kunden, die sich mit ihrer Unzufriedenheit an Hersteller oder Verkäufer wenden, ist erstaunlich gering. Auf sogenannte "unvoiced complaints" kann ein Unternehmen natürlich viel schlechter reagieren als auf geäußerte und an das Unternehmen gerichtete Beschwerden. Nach einer mit jeweils differierenden Zahlen angereicherten Faustformel gilt, dass zufriedene Kunden ihre Erfahrungen an fünf Personen weitergeben, unzufriedene Kunden hingegen zehn Personen erzählen, wie sie behandelt wurden.<sup>22</sup> Gegen negative Mundpropaganda kann ein Unternehmen nur indirekt durch verbesserte Werbung und eine gute Public-Relation-Arbeit ankämpfen. Erhält ein Unternehmen Beschwerden, hat es konkrete Anhaltspunkte, was zum Verdruss geführt hat und kann direkt reagieren. Die Quote der Kunden, die ihre Beschwerde formulieren und an eine Firma richten, ist als gering einzustufen. Die Zahlen schwanken zwischen vier<sup>23</sup> und 15 Prozent<sup>24</sup>. Hindernisse gibt es viele, die den Kunden davon abhalten, eine Beschwerde an ein Unternehmen zu richten:

- der Aufwand ist zu groß
- der erhoffte Nutzen wird als gering eingeschätzt
- der Beschwerde wird keine Aussicht auf Erfolg eingeräumt
- der Beschwerdeadressat ist unklar.

<sup>22</sup> Bunk (1993), S. 65. Barlow zitiert eine Umfrage der Ford Motor Company, nach der unzufriedene Autokäufer sogar 22 Personen ihren Ärger mitteilen, Barlow (2003), S. 62.

<sup>23</sup> Drewes (1996), S. 70. Diese Zahl bezieht sich auf die USA.

<sup>24</sup> Hoeth (2002), S. 83.

Eine naheliegende Reaktion eines unzufriedenen Kunden ist die Abwanderung zu einem anderen Produkt. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass unzufriedene Kunden, die sich beschwert und eine schnelle zufriedenstellende Reaktion bekommen haben, nach dieser Erfahrung loyaler sind als vor der Beschwerde.<sup>25</sup> Das bedeutet nicht, dass man die Kundenbindung erst in eine Bewährungsprobe bringen sollte. Im Kundenkontakt gilt die Maxime: "Do it right the first time." Sollte jedoch eine Unstimmigkeit auf Kundenseite aufkommen und der Beschwerdefall eintreten, ist dies als Chance zu sehen nach dem Motto: "Doing it absolutely right the second time".<sup>26</sup> Eine dritte Chance gibt es meistens nicht.

Beschwerdemanagement ist eine Möglichkeit im Rahmen der Kundenzufriedenheitsmessung. Indikatoren für eine umfassende Zufriedenheitsskala zu finden, ist kein leichtes Unterfangen. So kann man den Nachteil, den das Beschwerdemanagement hat, nämlich nicht umfassend zu sein, in Kauf nehmen<sup>27</sup>. Der vermeintliche Nachteil ist eigentlich ein Vorteil, denn man wird auf konkrete Fehler und mögliche Fehlerquellen hingewiesen. In der Literatur wird das Beschwerdemanagement immer wieder positiv bewertet, da es eine kostenlose Unternehmensberatung durch den Kunden ist.<sup>28</sup>

Interessierte man sich bei der Entwicklung des Beschwerdemanagements noch mehr für die psychosozialen Zusammenhänge, die einen unzufriedenen Kunden zum Beschwerdeführer machen, hat sich die Perspektive in den letzten Jahren geändert.<sup>29</sup> 1981 zählten Jacob Jacoby und James Jaccard Persönlichkeitsmerkmale auf, die ihren Untersuchungen zufolge bei Beschwerdeführern häufig anzutreffen sind:

"... consumers who complain tend to be more self-confident and assertive ... Stokes's (1974) analysis of complaint letters indicated that complaining is much more prevalent among individuals who have spare time on their hands ... Stokes's analysis (1974) suggests that people who are highly educated and articulate are more likely to be complainers."<sup>30</sup>

Auch Martin Riemer, der 1986 ein Standardwerk zum Beschwerdemanagement vorlegte, beschäftigte sich ausführlicher mit den persönlichen Kennzeichen des Beschwerdeführers.

---

<sup>25</sup> "customers who complain and are satisfied are up to 8% more loyal than if they had no problem at all." Goodman (1999), S. 3. Vgl. auch Barlow (2003), S. 64.

<sup>26</sup> Ullmann (1995), S. 1519.

<sup>27</sup> "Ein repräsentatives und umfangreiches Bild über den Grad der Kundenzufriedenheit kann mit dieser Methode allerdings nicht erzielt werden", Meyer; Dornach (1995), S. 168.

<sup>28</sup> Der Kunde ist der preiswerteste und beste Unternehmensberater, Drewes (1996). S. 70.

<sup>29</sup> Ein frühes Beispiel für diese Haltung bringt ein Manager der Volkswagen AG zum Ausdruck, der sich 1993 dahingehend äußert: "Man kann sich mit einem Kunden streiten, man kann vor Gericht gewinnen, aber man hat den Kunden verloren." Klaus Chojnacki, zit. nach Bunk (1993), S. 68.

<sup>30</sup> Jacoby; Jaccard (1981), S. 16-17.

Er schließt sich Beobachtungen an, nach denen "sich der beschwerdeführende Konsument als eher jung, eher gebildet und eher gut verdienend darstellt."<sup>31</sup> Weiter fasst er zusammen: "Danach beschwerten sich eher Angehörige der Mittel- und Oberschicht ..."<sup>32</sup>

In neueren Untersuchungen legt man auf Gründe, die in der Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen liegen, keinen großen Wert mehr. Der Inhalt einer Beschwerde ist zunächst relevant. Erst wenn Beschwerden von negativen Emotionen geprägt sind, lohnt es sich, zwischen Form und Inhalt und eventuell auch zwischen Person und Beschwerde zu differenzieren. Auf den Themenkomplex "Umgang mit schwierigen Kunden" komme ich im nächsten Kapitel noch zurück.

Zu diesem Zusammenhang bleibt festzuhalten:

- Die Unterscheidung zwischen berechtigten und unberechtigten Beschwerden macht wenig Sinn, da die meisten Beschwerden von Personen geäußert werden, die Kunden bleiben wollen.
- Die genaue Analyse der Personenmerkmale des Beschwerdeführers macht wenig Sinn, da der Inhalt der Beschwerde wichtiger ist als Aussagen über Intelligenz, Kaufkraft oder politische Einstellung des Beschwerdeführers.

## **4.2 Ziele und Vorteile des Beschwerdemanagements**

Warum sollte man sich als Firmenleitung mit Kundenbeschwerden beschäftigen?

Einige tiefsitzende Vorurteile sind hinderlich auf dem Weg zu einem aktiven Beschwerdemanagement. Stauss hat die wichtigsten aufgegriffen, um sie gleich zu entkräften.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Riemer (1986), S. 86f.

<sup>32</sup> Riemer (1986), S. 89. Auch Manfred Bruhn kommt zu ähnlichen Schlussfolgerungen und stellt fest, dass bestimmte "psychografische Personenmerkmale" Beschwerdebereitschaft begünstigen. Bruhn (1986), S. 16.

<sup>33</sup> Stauss; Seidel (2002), S. 50ff. Zu den Implementierungsbarrieren äußern sich ebenfalls Hansen; Jeschke; Schöber (1995), S. 79.

Vorurteil	Antwort
Unsere Kunden sind zufrieden. Das zeigt sich daran, dass wir kaum Beschwerden haben.	Eine geringe Beschwerdeanzahl sagt nichts über die Kundenzufriedenheit aus.
Kunden, die sich beschweren, sind Gegner.	Kunden, die sich beschweren, sind Partner.
Kunden, die sich beschweren, sind meistens Nörgler.	Nur ein sehr geringer Prozentsatz der Beschwerdeführer sind Nörgler.
Beschwerden verursachen nur Kosten	Langfristig bieten Beschwerden die Chance, Kosten zu sparen.
Die Zahl der Beschwerden ist zu minimieren.	Die Zahl der unzufriedenen Kunden ist zu minimieren, die Anzahl derjenigen, die sich beschweren, ist zu maximieren.
Es geht nicht darum, wie man mit Beschwerden umgeht, sondern darum, den Kunden keinen Anlass für Beschwerden zu geben.	Vom Umgang mit Beschwerden hängt es ab, ob es gelingt, Anlässe für Beschwerden zu beseitigen.

## Ziele

Beschwerdemanagement hat sich als dominanter Terminus durchgesetzt. Uta Müller spricht konsequent von Kritikmanagement, da es nicht nur darum geht, Beschwerden vom Kunden zu erhalten, sondern auch Lob und Anregungen. In betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen wurde und wird um einen passenden Begriff gerungen. Im praktischen Vollzug nennen viele Firmen und öffentliche Einrichtungen ihr Beschwerdemanagement nach außen und teilweise auch nach innen unter anderem: Kundenberatung, Kundendienst, Verbraucherabteilung, Qualitätssicherung, Customer Care, Clearingstelle.

Warum gesellt sich zum Begriff des Beschwerdemanagements meist noch das Attribut "aktiv"? Markus Mierzwa unterscheidet zwischen proaktivem und reaktivem Beschwerdemanagement<sup>34</sup>. Das finde ich sinnvoll, müsste man ansonsten von aktivem und passivem Beschwerdemanagement sprechen, letzteres klingt negativ<sup>35</sup>. Das Aktive am Beschwerdemanagement ist die Stimulierung der Kunden, Beschwerden zu äußern und an das eigene Unternehmen zu richten. Beschwerdemanagement kann aber auch so organisiert werden, dass eingehende Beschwerden, die nicht aktiv eingeworben werden, gesammelt, bearbeitet und ausgewertet werden. Im weiteren Verlauf dieser Untersuchung wird deutlich werden, dass es auch diese Form des Beschwerdemanagements in Bibliotheken gibt.

<sup>34</sup> Mierzwa (2002), S. 20.

<sup>35</sup> Dennoch werde ich im Weiteren von "aktivem" und "reaktiven" Beschwerdemanagement sprechen. Das Attribut "proaktiv" erscheint mir überladen.

### 4.3 Elemente des Beschwerdemanagements

Zu einem aktiven Beschwerdemanagement gehören, und das hat sich klar und wenig umstritten herauskristallisiert, fünf Komponenten:

- ◆ Beschwerdestimulierung
- ◆ Beschwerdeannahme
- ◆ Beschwerdebearbeitung
- ◆ Beschwerdereaktion
- ◆ Beschwerdeauswertung

Erweitertes Beschwerdemanagement durch:

- ◆ Beschwerdecontrolling
- ◆ Beschwerdereporting

Nun ausführlicher, aber erst einmal noch allgemein, zu den einzelnen Schritten und Komponenten des klassischen aktiven Beschwerdemanagements:

- ◆ Beschwerdestimulierung

Warum sollte man Beschwerden stimulieren? Ist eine Unternehmensführung und -belegschaft nicht als glücklich zu bezeichnen, wenn sie sich mit Beschwerden, mit negativem Feedback, erst gar nicht beschäftigen muss? Warum sollte man Kritik anziehen? Stört das nicht die "good vibrations" eines Betriebs? Viele Führungskräfte im Profit- und Non-Profit-Bereich wännen sich in dem Glauben, dass eine geringe Anzahl an Beschwerden gleichbedeutend ist mit hoher Kundenzufriedenheit. Vorurteile auf Unternehmensseite bezüglich Beschwerden gibt es vielfältige:

- Beschwerden werden als Störung der Betriebsabläufe empfunden.
- Beschwerden führen zu Gewinnverlusten.
- Werden Beschwerden öffentlich geäußert, schadet das dem eigenen Image.
- Beschwerdeführer werden als Nörgler und Querulanten abgetan.

Die Gefahr, dass eine Firma in den Ruf gerät, viele Beschwerden auf sich zu ziehen, weil sie schlechte Waren oder Dienstleistungen erbringt, gibt es natürlich. Wird eine Firma in einer



Verbrauchersendung im Fernsehen als kundenunfreundlich vorgeführt, führt das zu einer Negativwerbung, manchmal ungeahnten Ausmaßes.<sup>36</sup> Auch im Internet gibt es sogenannte "Hate-Sites"<sup>37</sup>, die emotionsbesetzt und unsachlich Firmen förmlich auf den "Kundenindex" setzen. Ist man dort erst einmal gelistet, hat man wirklich ein Imageproblem! Ist man Objekt solcher Mediendarstellungen, hat man die Gelegenheit bereits verpasst, sich aktiv um eine gute Kundenbindung zu kümmern.

Zufriedene Kunden ergeben sich nicht automatisch. Wichtig ist, ein Kundenfeedback zu erhalten. Selbst zufriedene Kunden sind nicht gleichbedeutend mit treuen Kunden. Erst wenn man sich aktiv um Kundenorientierung bemüht, kann man auch Kundenbindung erreichen. Das Beschwerdemanagement ist ein Mittel dazu. Denn Kunden, die sich beschweren, investieren Zeit, Kraft und meist auch (wenn auch im geringen Maß) Geld, um einem Betrieb ihr Interesse an Waren und/oder Dienstleistungen zu zeigen. Da es aber im Bereich der Kundenorientierung um "empfundene Qualität" geht, sollte man auf die Unterscheidung zwischen unberechtigten und berechtigten Beschwerden weitgehend verzichten. Es besteht immer Handlungsbedarf, wenn der Kunde unzufrieden ist. Und erst, wenn der Kunde sein Feedback gibt, hat der Hersteller, Verkäufer oder Dienstleister die Möglichkeit, zu reagieren und eine Wiedergutmachung zu leisten. Im günstigsten Fall setzt er sich systematisch mit Beschwerden auseinander, um aus gemachten Fehlern oder Vermittlungsschwierigkeiten zu lernen und künftige Beschwerden zu vermeiden. Die Beschwerde ist kein Leistungsmerkmal an sich. Doch Beschwerden sind ein Indikator, um Betriebsabläufe kritisch zu untersuchen und zu optimieren. Doch wie kann sich ein Kunde mit einem Betrieb in Verbindung setzen, um seine Beschwerde loszuwerden?

#### ◆ Beschwerdekanäle

In der älteren Literatur zum Beschwerdemanagement werden als hauptsächliche Beschwerdekanäle der schriftliche Weg über Brief und Fax und der mündliche Weg über direkten Kundenkontakt und Telefon gegeneinander abgewogen. Mittlerweile steht mit dem Internet ein leicht zu nutzendes und weit verbreitetes Medium zur Verfügung. Um Beschwerden zu stimulieren, ist es wichtig, die Hemmschwellen für Beschwerdeführer so niedrig wie möglich zu halten. Ist der Aufwand, sich zu beschweren zu groß, verzichtet der unzufriedene Kunde auf die Auseinandersetzung und wechselt möglicherweise kommentarlos zur Konkurrenz. Deswegen wurde Ende der 1990er Jahre vermehrt über kostenlose Telefonhotlines nachgedacht, die auch Anwendung finden. Viele Firmen und

---

<sup>36</sup> Ullmann (1995), S. 1516.

<sup>37</sup> Mierzwa (2002), S. 21.

auch öffentliche Einrichtungen haben Call Center eingerichtet. Eine Maxime des Beschwerdemanagements lautet, dass der Beschwerdeführer möglichst rund um die Uhr seine Meinung abgeben können sollte. Mit dem Internet beziehungsweise der Möglichkeit, eine E-Mail zu schicken, kommt man weniger personalintensiv dem Kunden entgegen. Zumindest kann er rund um die Uhr seine E-Mail schicken. Wann er eine Antwort bekommt, ist dann die nächste entscheidende Frage.

#### ◆ Beschwerdeannahme

Eine Beschwerde muss an der richtigen Stelle in einem Unternehmen ankommen. Wenn sich eine Firma dazu entschlossen hat, Beschwerden zu stimulieren, dann müssen die Mitarbeiter damit rechnen, dass auch Beschwerden eingehen. Das klingt zunächst banal, ist aber in der Praxis durchaus mit Problempotential behaftet. Zum einen ist man nicht vorbereitet, auf die Menge der eingehenden Beschwerden, wenn man auf der neuen Homepage ein Feld einrichtet, in dem man inständig um Meinung, Kritik und Lob bittet. Zum anderen muss geklärt sein, wer nun für die Entgegennahme dieses Feedbacks verantwortlich ist.

- Wer nimmt Beschwerden entgegen?
- Gibt es eine eigene Abteilung, die dafür zuständig ist?
- Gibt es eine klare Festlegung, ob Beschwerden, die gravierende Verärgerung zum Inhalt haben, an die Führungsebene weitergeleitet werden?
- Wird dem Beschwerdeführer innerhalb einer festgelegten Zeit eine Bestätigung gegeben, dass seine Beschwerde eingegangen ist und bearbeitet wird?

#### ◆ Beschwerdebearbeitung

Wenn geklärt ist, wer Beschwerden entgegennimmt und wer sie bearbeitet, kommt der Frage Bedeutung zu, welche Kompetenzen und welchen Entscheidungsspielraum Mitarbeiter haben, um auf Beschwerden angemessen reagieren zu können. Das Prinzip des "Complaint owner" – des Beschwerdebesitzers – spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle. Das bedeutet, dass der Mitarbeiter, der die Beschwerde entgegennimmt, für das Anliegen solange verantwortlich ist, bis die Beschwerde bearbeitet und der Beschwerdeführer eine (abschließende) Reaktion erhalten hat. Gepaart mit dem Prinzip des "Empowerment" des Beschwerdebearbeiters entsteht ein Verantwortungsbereich des Mitarbeiters, der eventuell neue Möglichkeiten der Entfaltung und des Selbstbewusstseins

bietet.<sup>38</sup> Nimmt ein Mitarbeiter nur die "kalte Dusche" der Beschwerde entgegen, muss aber die Bearbeitung an andere Abteilungen abgeben, wird sich seine Selbstwahrnehmung auf die des "Fußabtreters" reduzieren. "Darf" er selbst inhaltlich auf die vorgebrachte Verärgerung reagieren, setzt er sich aktiv mit dem Negativerlebnis auseinander, empfindet Verantwortung für die Klarstellung, fühlt sich kompetent, Strukturen des eigenen Unternehmens kritisch zu reflektieren und gemeinsam mit Kollegen und der Führungsebene über Verbesserungen in Betriebsabläufen nachzudenken. Somit ist das Beschwerdemanagement ein gutes Spiegelbild, ob das Total Quality Management in einer Firma funktioniert, ob Mitarbeiter als innere Kunden ernst genommen werden oder nicht. Beschwerden von Kunden sollten nie der Anlass dafür sein, Schuldige im Unternehmen zu suchen, sondern immer der Beweggrund dafür sein, gemeinsam nach besseren Lösungen zu suchen.

#### ◆ Beschwerdereaktion

Der Kunde, der sich beschwert, hat ein Interesse an dem Unternehmen. Er hofft auf Verbesserung. Sicher sucht er in erster Linie Wiedergutmachung für die Leistung, die aus seiner Sicht mangelhaft erbracht wurde. Doch, wenn er sich mit einer Firma in Verbindung setzt, gibt er dieser die Chance zu reagieren, auf ihn individuell und auf potentielle Kunden. Die Mühe, die er sich mit der Formulierung einer Beschwerde macht, muss zunächst einmal wahrgenommen und anerkannt werden. Um das auszudrücken, sollte von Unternehmensseite so schnell wie möglich auf eine Beschwerde reagiert werden. Es gilt die Regel, dass eine Reaktion innerhalb von 48 Stunden angemessen ist. Das heißt nicht, dass alle Probleme innerhalb dieser Frist gelöst werden können. Es geht erst einmal um eine Bestätigung, dass die Beschwerde im Unternehmen eingegangen ist. Vorangestellt ist ein Dank angebracht, dass sich der Beschwerdeführer die Mühe gemacht hat, seiner Beschwerde Ausdruck zu verleihen und dem Unternehmen die Chance gibt, einen Fehler wiedergutzumachen und aus dem geschilderten Vorfall zu lernen (die lernende Organisation).

Der individuelle Fall einer Beschwerde wird im weiteren Fortgang geprüft. Es ist zu entscheiden, in welcher Form der Kunde eine Wiedergutmachung erhält. In einigen Fällen reicht eine Entschuldigung, meist rechnet der Kunde jedoch mit einer materiellen

---

<sup>38</sup> Dieses Selbstbewusstsein gilt es zunächst zu stärken. Gerade Mitarbeiter, die für das Beschwerdemanagement vorgesehen sind, müssen die Loyalität der Firmenleitung vermittelt bekommen. Ihnen muss klar gemacht werden, dass Fehler im Ablauf gesucht und behoben und nicht Schuldige betriebsintern an den Pranger gestellt werden sollen. Vgl. dazu auch Becker (2006), S. 707.

Wiedergutmachung. Der Rahmen dafür ist stark branchenabhängig. Im Dienstleistungsbereich der öffentlichen Verwaltung ist der Rahmen für eine materielle Schadensbegleichung durch die jeweilige Gebührenordnung sehr eng gesteckt. Doch auch ein gut formulierter Brief, der aufrichtiges Bedauern für den Unmut des Kunden zum Ausdruck bringt, kann sich im Bezug auf Kundenbindung positiv auswirken. Eine mehr oder weniger symbolische Anerkennung in Form von kleinen Aufmerksamkeiten ist auch in diesem Bereich durchaus organisierbar.

#### ◆ Beschwerdeauswertung/Beschwerdecontrolling

Was nützen Beschwerden, die individuell abgearbeitet werden, ohne Zusammenhänge zu den Arbeitsabläufen einer Einrichtung herzustellen? Controlling bedeutet nicht nur Kontrolle im engeren Sinne, sondern Steuerung aller Betriebsabläufe. Beschwerden sind immer ein Indikator dafür, dass Abläufe eben nicht fehlerfrei funktionieren. Somit haben Beschwerden immer das Potential, das Controlling positiv beeinflussen zu können. Auf Unternehmensseite ist zu empfehlen, Beschwerden auf jeden Fall zu dokumentieren. Es existieren mannigfaltige Vorlagen, wie man mündlich vorgebrachte Beschwerden dokumentiert und auch schriftlich eingegangene Beschwerden festhält und systematisch analysiert. Wenn Beschwerdekategorien gebildet werden, erleichtert das grundsätzlich, Schwachstellen im Betrieb zu erkennen und zu beheben. Auch eine quantitative Erhebung gibt Aufschluss über das Beschwerdeverhalten der Kunden. Viele Firmen nutzen zu diesem Zweck spezielle Software.<sup>39</sup> Eine Rückkopplung in möglichst alle Abteilungen ist der beste Weg, um aus Beschwerden etwas lernen zu können und Erkenntnisse zu gewinnen, wo Verbesserungspotential liegt.

#### ◆ Beschwerdereporting

Das Beschwerdereporting ist ein Schritt zurück an die Öffentlichkeit, um Beschwerden und ihre Beantwortung oder die systematische Auswertung von Beschwerden transparent zu machen. Dem Kunden wird vor Augen geführt, dass seine Anliegen ernst genommen, bearbeitet und zum Anlass genommen wird, Arbeitsabläufe in einem Betrieb zu überdenken und - wenn nötig - zu ändern.

---

<sup>39</sup> So gibt es Software mit dem passenden Namen "Sorry", eine Datenbank zur Eingabe, Verwaltung und Auswertung von Beschwerden. Vgl. auch Stauss; Seidel (1996).

Beschwerdereporting wird heutzutage meistens über das Internet geboten. Eine Form des Reportings ist ein Online-Gästebuch, in das Kunden Kritik eintragen können. Es gibt Firmen, die ihre Antworten auf diese Fragen ebenfalls online dazu stellen. Somit ist öffentlich nachvollziehbar, wie auf Beschwerden reagiert wird. In vielen der üblichen **Frequently Asked Questions** tauchen häufig auftretende Schwierigkeiten mit einem Produkt oder einer Dienstleistung auf, die dann grundsätzlich beantwortet werden, um möglichst die Anzahl der Nachfragen zu einem Thema zu reduzieren.

Eine andere Möglichkeit ist, z.B. in jährlich erscheinenden Firmenveröffentlichungen (Rechenschaftsberichte) vom Beschwerdeaufkommen, den Beschwerdeinhalten und den Reaktionen darauf zu berichten. Die transparent gemachte Bereitschaft, Beschwerden entgegen nehmen zu wollen, setzt die Hemmschwelle bei Kunden herab, sich im Beschwerdefall an diese Firma zu wenden.

## **5 Besonderheiten des Beschwerdemanagements im Industriebereich**

Das herstellende Gewerbe ist eng mit dem Handel verknüpft, so dass Beschwerden sowohl beim Händler als auch beim Hersteller eingehen können. Der Kunde ist sich oft selbst nicht im klaren darüber, wo seine Beschwerde über ein Produkt besser aufgehoben ist. Im produzierenden Bereich gibt es verschiedene Beschwerdefälle, die auf unterschiedliche Reaktionen abzielen. Dazu gehören Garantiefälle, der Wunsch nach Umtausch, Erstattung oder Teilerstattung eines Produkts.

Die geäußerte Unzufriedenheit eines Kunden über ein Produkt kann viele Reaktionsmuster hervorrufen. Er kann sich nicht nur an Hersteller oder Händler wenden, sondern auch an Verbraucherorganisationen<sup>40</sup> oder "die Medien". Abwanderung zu einem anderen Produkt ohne Reaktion an Händler oder Hersteller ist eine Alternative, die der Konsument oft nutzt. Verlässliche Zahlen darüber, wie viele unzufriedene Kunden sich überhaupt beim Hersteller oder Händler beschweren, sind schwer zu ermitteln. Laut einer Studie, die in den USA zu dieser Fragestellung erstellt wurde, beschwerten sich nur 4% aller unzufriedenen Kunden.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Um zwischen Hersteller und Käufer zu vermitteln, gibt es auch Schlichtungsstellen. Ein Beispiel ist die Schlichtungsstelle, eingerichtet von der Industrie- und Handels-Kammer Stade für den Elbe-Weser-Raum. Die Statuten der Schlichtungsstellen für Verbraucherbeschwerden sind zu finden im Internet unter: <http://www.stade.ihk24.de>.

<sup>41</sup> Drewes (1996), S. 70. Bahlow nennt eine amerikanische Statistik, "wonach sich 26 von 27 Dienstleistungskunden nicht beschweren, wenn die Dinge falsch laufen". Bahlow (2003), S. 43.

Unterscheiden kann man zwischen:

- Käufern und Nutzern
- Käufern und Nichtnutzern (z.B. durch Verschenken)
- Nichtkäufern und Nutzern (z.B. durch Geschenkerhalt)

Dabei verwundert die Feststellung von Jacoby und Jaccard nicht, dass Käufer eher zu Beschwerden neigen, als nur "Benutzer".<sup>42</sup> Sie konstatierten zudem, dass Beschwerden von Käufern, die keine Nutzer des Produkts sind, wenig mit dem Produkt selbst zu tun haben.<sup>43</sup> Den direkten Zusammenhang, den man zunächst vermuten könnte, dass Beschwerden ausschließlich geäußert werden, wenn Produktfehler auftreten, widersprechen Jacoby und Jaccard deutlich.<sup>44</sup> Ihnen ist eine Skepsis anzumerken, dass Firmen durch ihr Werbeverhalten hohe Produkterwartungen schüren und damit auch Unzufriedenheit indirekt selbst erzeugen.

Prinzipiell stellt der Kunde ein Kosten-Nutzen-Kalkül an, was ihm seine Beschwerde einbringen kann.<sup>45</sup> Beschwerdeerwartungen spielen hierbei eine große Rolle. Ein technisches Produkt birgt die Gefahr, falsch angewendet zu werden. Häufig stellt sich gerade dadurch Unzufriedenheit ein. Viele Firmen bemühen sich deshalb, gutes Informationsmaterial zum Kauf mitzuliefern, beziehungsweise ein gutes Nachkaufmarketing (auch After-sales-Marketing genannt<sup>46</sup>) anzubieten. Mittels eines gebührenfreien Service-Telefons lässt sich leicht Kundenkontakt herstellen.<sup>47</sup>

Einem materiellen Produkt liegt meist eine Gebrauchsanweisung bei oder auf der Verpackung wird ein Beschwerdekanaal angeboten. Die Firmenadresse oder wenigstens eine Telefonnummer findet man dort abgedruckt. Auffällig ist, dass Firmen von technischen Produkten ein Beschwerdemanagement in der Form des Kundendienstes anbieten. Die Firma Paxar, spezialisiert für Etikettendrucksysteme, bietet Kunden eine kostenlose Service-Hotline ein, falls Probleme beim Etikettendruck auftreten. Die Mitarbeiter der Service-Hotline

---

<sup>42</sup> Jacoby; Jaccard (1981), S. 13.

<sup>43</sup> Jacoby; Jaccard (1981), S. 21.

<sup>44</sup> Jacoby; Jaccard (1981), S. 22. Im Aufsatz der Autoren kommt ein gewisser Vorbehalt zum Tragen, ob Beschwerden immer ihre Berechtigung haben oder ob nicht eher die psychosoziale Struktur der Beschwerdeführer zum Beschwerdeverhalten führt als der Zusammenhang von Produktqualität und gutem Verkaufsgespräch. Dabei ist zu beachten, dass seit 1981 viele Veränderungen im Bereich des Qualitätsmanagements stattgefunden haben, die ein anderes Bewusstsein gegenüber Beschwerdeverhalten hervorgebracht haben.

<sup>45</sup> Bruhn (1986), S. 4.

<sup>46</sup> Günter (1995), S. 277.

<sup>47</sup> VW richtete Ende 1992 ein gebührenfreies Service-Telefon ein und erzielte damit gute Erfolge. Vgl. Bunk (1993), S. 68.

stehen in engem Kontakt zur Geschäftsführung, wo laut Angabe des eigenen Firmenpressedienstes jeder Beschwerde auf den Grund gegangen wird.<sup>48</sup> Sucht man diese kostenlose Service-Telefonnummer auf der Internetseite der Firma, sucht man vergeblich. Vielleicht ist sie irgendwo gut versteckt. Ich habe bei meiner Recherche jedenfalls nur die Telefonnummer des Firmensitzes in Sprockhövel auf der Homepage gefunden.

Als weiteres Beispiel für Beschwerdemanagement im technischen Bereich soll hier kurz die Firma Hewlett-Packard Electronics erwähnt werden. Es ist bekannt, dass diese Firma schon vor vielen Jahren ein Beschwerdemanagement eingerichtet hat. Auch hier wird der beste und unkomplizierteste Zugang zum Unternehmen durch eine Service-Hotline gewährleistet. Auf der Internetseite des deutschen Vertriebs findet man diese auch schnell und unkompliziert (Abbildung 4)<sup>49</sup>. Kundendienst und Beschwerdemanagement firmieren unter dem Sammelbegriff "Support".

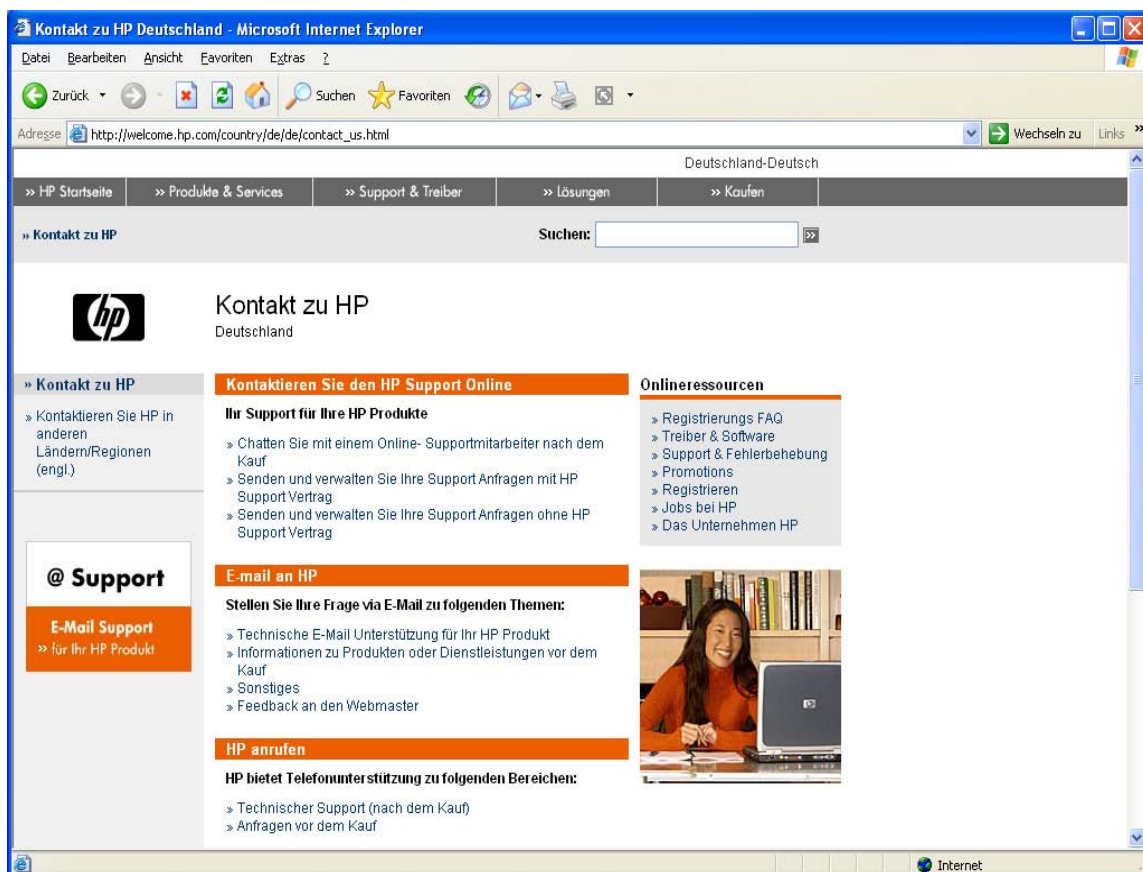


Abbildung 4: Screenshot der Internetseite der Firma Hewlett-Packard Electronics

<sup>48</sup> Vgl. Paxar-Presseportal: <http://www.paxar-emea.com/de/aboutpaxar/presse/newsaktuell/hotline.html>.

<sup>49</sup> Vgl. [http://welcome.hp.com/country/de/de/contact\\_us.html](http://welcome.hp.com/country/de/de/contact_us.html).

50% der unzufriedenen Kunden wenden sich an die "front line persons" des Handels<sup>50</sup>. Löst der Händler das Problem, wird der Hersteller davon nie etwas erfahren. Interessant ist, welche Schwierigkeiten den Kunden veranlassen, sich zu beschweren. 20% der Unzufriedenheit beruht auf Umgang des Personals mit Kundenwünschen, 40% beruhen auf Produkteigenschaften und 40% auf Anwendungsfehlern durch den Kunden und falschen Erwartungen des Käufers<sup>51</sup>.

Somit ergeben sich folgende Besonderheiten des Beschwerdemanagements im Profit-Bereich:

- Adressat der Beschwerde kann der Händler oder der Hersteller sein.
- Die Nachkaufphase ist sowohl vom Händler als auch vom Hersteller zu nutzen, um den Kunden zu binden.
- Beschwerden über ein Produkt können verschiedene Ziele haben (Garantie, Erstattung).
- Bei einem Industrieprodukt gibt es vielfältige Quellen der Unzufriedenheit: falsche Erwartungen des Kunden an das Produkt, Anwendungsfehler oder Produktfehler.

## **6 Besonderheiten des Beschwerdemanagements im Dienstleistungsbereich**

Zu klären ist in diesem Zusammenhang erst einmal, was eine Dienstleistung überhaupt ist. Die Frage klingt banal, ist es aber bei näherem Hinsehen keineswegs. Es geht nicht um ein materielles, sondern um ein immaterielles, nicht lagerfähiges Produkt. Dienstleistungen stehen nicht als ein Drittes neben Kunden und Verkäufer, sondern Dienstleistungen entstehen in der Interaktion zwischen Kunden und Verkäufer. Der Kunde ist an der Entstehung der Dienstleistung aktiv beteiligt<sup>52</sup>. Das macht natürlich die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung nicht leicht<sup>53</sup>. Wird eine Dienstleistung als unzureichend erlebt, kann die Ursache in einer misslungenen Kommunikation zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber liegen. Es geht um gute Überzeugungsarbeit. Diese ist im Dienstleistungsbereich aufwändiger zu erbringen als im Konsumgüterbereich<sup>54</sup>. Im Kauf-

---

<sup>50</sup> Goodman (1999), S. 2.

<sup>51</sup> Goodman (1999), S. 4.

<sup>52</sup> Umlauf (2001a), Kap. 3. Vgl. auch Stauss; Seidel (1995), S. 184: "Der Kunde muß sich aktiv an der Leistungserstellung beteiligen."

<sup>53</sup> Bernd Stauss und Werner Seidel machen darauf aufmerksam, dass "keineswegs wissenschaftlicher Konsens über das konzeptionelle Verständnis von Kundenzufriedenheit" besteht. Vgl. Stauss; Seidel (1995), S. 182.

<sup>54</sup> Hobohm (1997), S. 271.



oder Beratungsgespräch kommt es zum sogenannten "Augenblick der Wahrheit", in dem sich entscheidet, ob der Kunde verstanden hat, um was es geht und positiv darauf reagiert. In diesem Entscheidungsmoment kann unterschwellig vieles parallel ablaufen, aber eben auch schief laufen, was später Anlass für eine Beschwerde sein kann. Auf diesen "critical incident" wird im Verlaufe der Arbeit noch einzugehen sein.

Im kommerziellen Dienstleistungsbereich bemühen sich einige Branchen mehr als andere zu erfahren, ob ihre Kunden mit der erbrachten Dienstleistung zufrieden gewesen sind. Im Hotelbereich ist es mittlerweile fast ohne Ausnahme üblich, dass der Gast auf seinem Zimmer eine Meinungskarte vorfindet, die er ausfüllen kann. Da die Dienstleistung "Übernachtung" nicht in wenigen Minuten erbracht wird, hat der Kunde in der Regel Zeit genug, der Bitte um Beachtung nachzukommen und die Karte auszufüllen. Es verwundert nicht, dass das Beschwerdeaufkommen in dieser Branche recht hoch ist. Es ist jedoch nicht deswegen hoch, weil die Dienstleistung in der Regel ungenügend erbracht wird, sondern weil die Beschwerdestimulierung fast lückenlos erfolgt und oft zu einer Reaktion des Kunden führt.<sup>55</sup>

Auch Banken betreiben intensiv Zufriedenheitsmessung in Form von Meinungskarten. Die Commerzbank hat sich sowohl für ihre in Banken ausliegenden Meinungskarten als auch für ihren Internetauftritt ein einprägsames Design gewählt (Abbildung 5)<sup>56</sup>. Das Bild von der "sauren Zitrone" ist gefällig und lockert das durch eine Beschwerde belastete Kunden-Firmen-Verhältnis auf. Die Meinungskarte wird "Gelbe Karte" genannt, ein Bild aus der Welt des Sports, das für eine Verwarnung steht. Der Kunde fühlt sich ermuntert, der Firma die "Gelbe Karte" zu zeigen und sie damit auf eine Problematik aufmerksam zu machen. Der Kunde begreift sich als handelndes Subjekt, nicht als anonyme Kunde, der nur eine Kundennummer für die Bank ist.

---

<sup>55</sup> Stauss, Seidel (2002), S. 97.

<sup>56</sup> Vgl. [https://www.commerzbank.de/privatk/gelbe\\_karte/index.html](https://www.commerzbank.de/privatk/gelbe_karte/index.html).

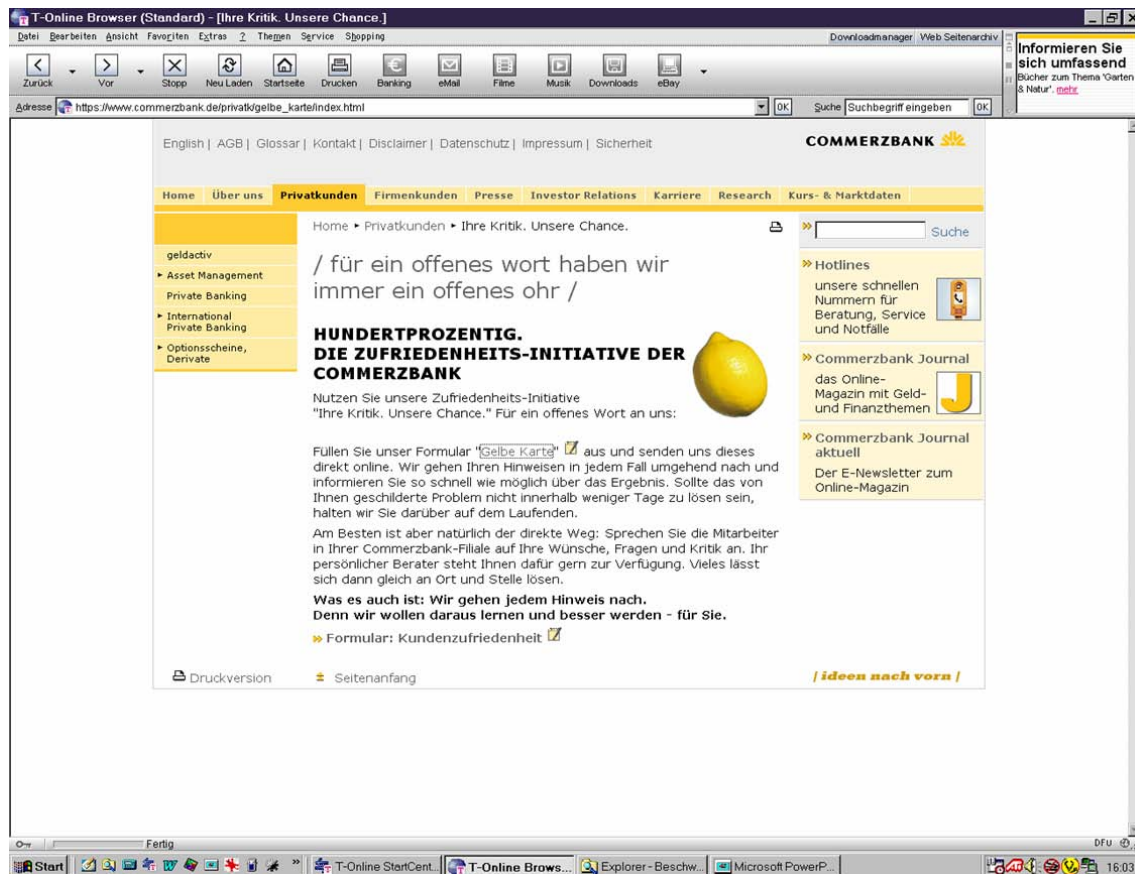


Abbildung 5: Screenshot der Internetseite der Commerzbank

Im Dienstleistungsbereich ist zudem der Profit- und der Non-Profit-Bereich zu unterscheiden. Geht es nur im Profit-Bereich um Rentabilität, Effektivität und Effizienz? Diese Frage ist klar mit Nein zu beantworten. Auch die Dienstleistungen im Non-Profit-Bereich kosten Geld, meist Steuergelder. Zum Non-Profit-Bereich gehören Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes, die an die jeweilige Landesgebührenordnung gebunden sind. Hier ergibt sich die Schwierigkeit, dass dem Kunden eine monetäre Wiedergutmachung für erfahrene Unzufriedenheit kaum anzubieten ist. In den letzten Jahren versuchen jedoch auch an Gebührenordnungen gebundene Betriebe Spielräume zu schaffen, um Kunden wieder zufrieden zu stellen.

Bereits 1999 erwähnte Sigrid Heyd in ihrer Diplomarbeit über Beschwerdemanagement Beispiele aus verschiedenen Branchen, die ein Beschwerdemanagement eingeführt hatten<sup>57</sup>. Sie fand auch Beispiele aus der kommunalen Verwaltung, die via Internet ein Beschwerdemanagement anboten. Die Stadt Arnsberg im Sauerland hat 1993 als erste Kommune in Deutschland ein Beschwerdemanagement eingeführt und bietet den Bürgern

<sup>57</sup> Heyd, Sigrid (1999), S. 36.

mehrere Beschwerdekkanäle an, darunter auch seit 2001 ein Online-Beschwerdeformular (Abbildung 6)<sup>58</sup>.

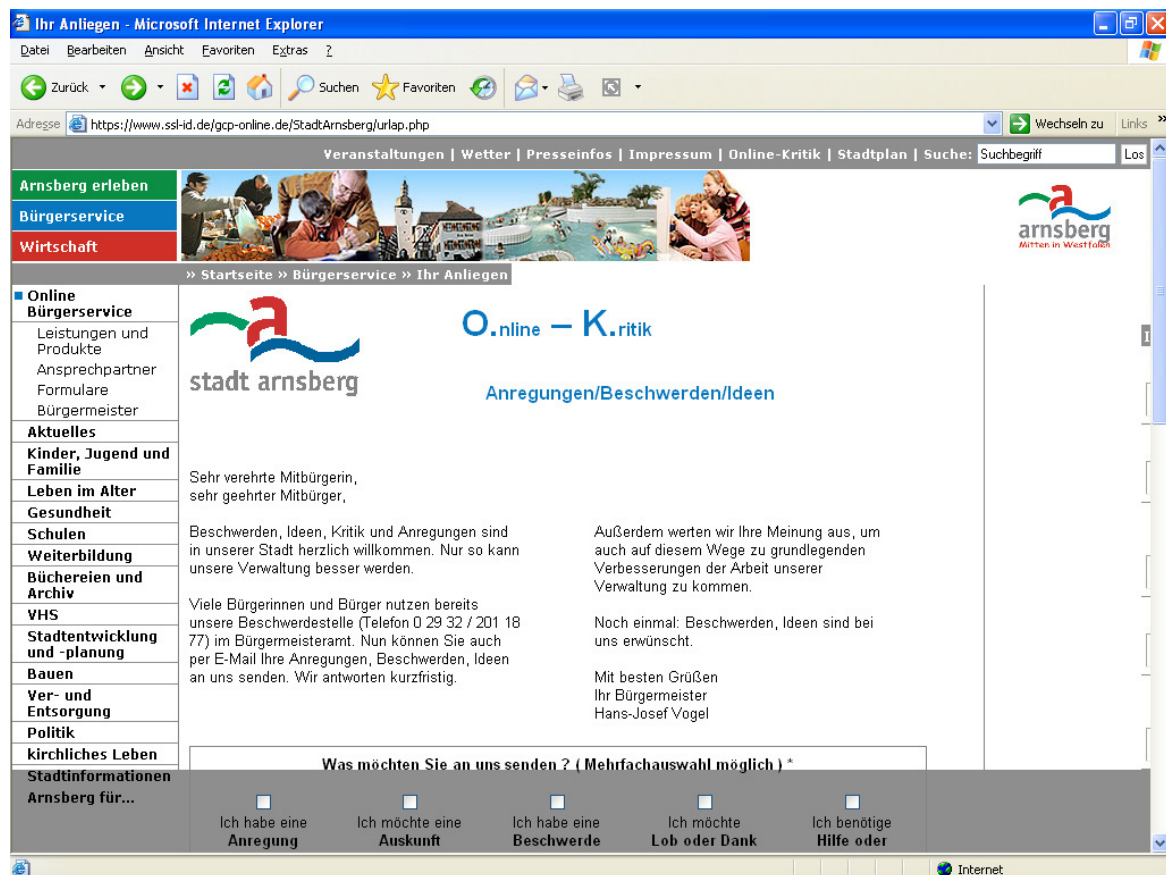


Abbildung 6: Screenshot der Internetseite der Gemeinde Arnsberg/Sauerland

Auch die Stadt Stuttgart präsentiert sich unter anderem im Internet als bürgerfreundlich und kundenorientiert. Sie greift wie auch die Commerzbank das Bild der "Gelben Karte" auf, um ihrem Beschwerdemanagement einen sportlichen Flair zu geben. Sie bietet den Kontakt zu einem Bürgerreferenten an, der für Kundenwünsche und Beschwerden zuständig ist (Abbildung 7)<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> Vgl. <https://www.ssl-id.de/gcp-online.de/StadtArnsberg/urlap.php>. Auskünfte über Einführung des Beschwerdemanagements und das Angebot der Online-Kritik in Arnsberg erteilte mir per E-Mail am 17.5.06 Marlies Grömmel, die die Beschwerdestelle seit 1993 betreut. Jährlich erreichen etwa 2000 Beschwerden das Bürgermeisteramt.

<sup>59</sup> Vgl. [http://www.stuttgart.de/sde/menu/frame/top\\_11021.htm](http://www.stuttgart.de/sde/menu/frame/top_11021.htm).

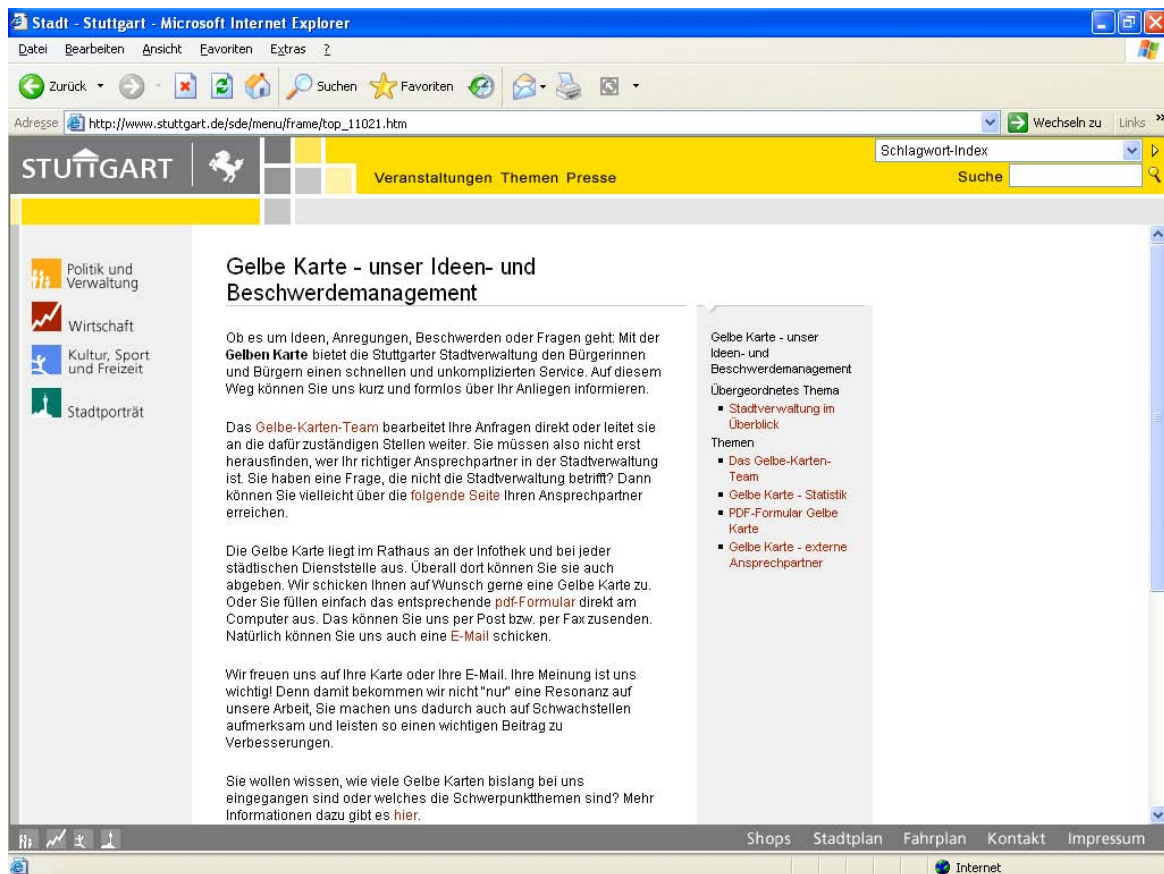


Abbildung 7: Screenshot der Internet der Stadt Stuttgart

## 7 Beschwerdemanagements in Bibliotheken

Um Beschwerdemanagement in Bibliotheken als Qualitätstechnik richtig einschätzen zu können, muss zuvor kurz geklärt werden, wie sich Kundenorientierung in Bibliotheken überhaupt entwickelt hat, wann warum und wie Qualitätsmanagement in den Blick genommen wurde.

### 7.1 Qualitätsmanagement und Kundenorientierung in Bibliotheken

Auch im Bibliotheksbereich hat sich der Trend, sich um Qualitätsmanagement zu bemühen, lange durchgesetzt. Dennoch kann man sich des Eindrucks nicht immer erwehren, dass man

versucht ist, einer Mode nachzulaufen oder auch zuviel zu diskutieren statt zu handeln<sup>60</sup>. Doch ein Lamento über das "Noch-Nicht" ist hier keineswegs anzustimmen, sondern ein genaues Hinschauen auf das, was sich in den letzten Jahren positiv entwickelt hat.

Besonders erwähnenswert sind in der Frage der Leistungsmessung im Bibliotheksbereich Veröffentlichungen wie die "Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken" von 1998 durch Roswitha Poll und Peter te Boekhorst. Darin fließen Bemühungen um Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken – hier speziell für wissenschaftliche Bibliotheken – ein, die zurück reichen bis zur IFLA Konferenz 1988 in Sydney, wo erstmals John Willemse einen Vortrag zu diesem Thema hielt. Mittlerweile muss man sich förmlich durch einen Dschungel von Leistungsindikatoren kämpfen, will man die für die eigene Bibliothek geeigneten herausfiltern und anwenden<sup>61</sup>. Zu fragen ist dabei immer:

- Welche Ziele haben wir?
- Was wollen wir überhaupt messen?
- Welche Leistungsindikatoren wählen wir?
- Wie interpretieren wir die Ergebnisse der Leistungsmessung?
- Welche Schlüsse ziehen wir aus der Leistungsmessung?

Eine noch viel grundlegendere Frage lautet zunächst: Was heißt Leistung in Hinblick auf bibliothekarische Arbeit? Eine Frage, die sich an diese anschließt, lautet: Was ist eigentlich das Produkt, das Bibliotheken anbieten? Spontan möchte man antworten "Information", doch dieser Begriff ist zunächst schwer zu fassen. Bibliotheken bieten Zugang zu Information. Bibliothekare im Auskunftsdienst bieten auch Informationen an. In der sogenannten Informationsgesellschaft gibt es unübersehbare Möglichkeiten an Informationen zu kommen. Nicht mehr der Zugang zu Information ist ein Alleinstellungsmerkmal der Bibliotheken, sondern das Angebot eines Lotsendienstes durch das Meer von Informationsangeboten. Das bedeutet, dass Kundenwünsche und Kundenorientierung die Maxima bibliothekarischen Handelns sein müssen. Dabei geht es fast immer um eine Gesprächssituation. Nicht der Verkauf einer fertigen Ware wird angestrebt, sondern das Produkt des bibliothekarischen Arbeitens entsteht jeweils neu und individuell zwischen Kunden und Bibliotheksmitarbeiter.

In den 1970er Jahren hat man sich schon einmal dem Benutzer der Bibliothek im Rahmen der Benutzerforschung zugewandt. Benutzerstatistiken wurden erstellt und Nicht-Benutzer-

---

<sup>60</sup> Vgl. Hobohm; Umlauf (2002), Kap. 3.5.1, S. 1.

<sup>61</sup> Umlauf hat neun Handbücher zur Leistungsmessung in Bibliotheken studiert und kam auf knapp 200 Leistungsindikatoren! Umlauf (2003), S. 7.

und Leserforschung betrieben<sup>62</sup>. Doch das interaktive Verhältnis zwischen Nutzer oder Kunden und Bibliotheksmitarbeiter wurde noch zu wenig beachtet. Datenbanken mit ihren komplizierten Retrievaltechniken kann man heute Kunden, die sich durchs Leben "googlen", nicht mehr anbieten. Der Bibliotheksbenutzer hat in der Regel kein Studium der Logik absolviert, bevor er mit seinen Fragestellungen eine Datenbank benutzt. Man mag bedauern, dass Datenbankrecherchen nicht mehr auf so hohem Niveau ablaufen wie noch vor zehn Jahren, aber letztlich geht es darum, dass Bibliothekskunden Informationen leicht finden und nicht darum, sie zu Retrievalspezialisten zu erziehen<sup>63</sup>.

Das Aufkommen von Total Quality Management brachte eine stärkere Fokussierung auf den Kunden und seine Erwartungen an einen Dienstleistungsbetrieb. Im Konzept des Total Quality Management wird der Kundenbegriff auf Kontakte nach innen und außen angewandt. Leistungserbringung und -abnahme findet ja nicht nur zwischen internem Mitarbeiter und externen Kunden statt, sondern eben auf allen Schnittstellenebenen eines Betriebs<sup>64</sup>. Drei Faktoren (als Zielgrößen zu verstehen) machen das Total Quality Management zu dem Allumfassenden, was im Begriff steckt:

- ständige Verbesserung des Systems
- vollkommene Zufriedenheit interner und externer Kunden
- Einbeziehung aller Mitarbeiter durch Schulung, Mitsprache etc.

Unter diesem Leitbild sollten alle Bemühungen stehen, ob eine Bibliothek nun anstrebt, eine Zertifizierung zu erlangen etwa nach den ISO 9000er Normen<sup>65</sup> oder ob sie sich einem Benchmarking unterzieht und sich mit anderen Bibliotheken misst wie im Bibliotheksindex BIX oder der Deutschen Bibliotheksstatistik.

"Es geht in Zukunft nicht mehr primär darum, möglichst viele Medien und Informationen in hoher Qualität bearbeitet zu haben, sondern es ist relevant, möglichst viele besonders zufriedene (Stamm-)Kunden zu haben."<sup>66</sup>

Dieses etwas provozierende Motto eröffnet eine neue Perspektive für bibliothekarisches Arbeiten. Antonia Hermelbracht und Erik Senst haben 2005 in einem Artikel in Bibliotheksdienst einmal mit bibliothekarischem Sachverstand Wünsche und Träume vor

---

<sup>62</sup> So hat Rolf Kluth bereits 1979 in seinem Lehrbuch der Bibliothekspraxis den Thema Benutzerforschung und Benutzerfreundlichkeit zwei ausführliche Kapitel gewidmet. Kluth (1979), S. 110-126.

<sup>63</sup> Vgl. dazu Hobohm (1997), S. 270.

<sup>64</sup> Alexandra Nelles hat im Jahr 2000 sehr anschaulich und übersichtlich dargestellt, inwieweit das Konzept des Total Quality Management auf wissenschaftliche Bibliotheken übertragbar ist. Nelles (2000).

<sup>65</sup> Ein Internationaler Standard für Bibliotheksleistungen existiert mit DIN ISO 11620 Leistungsindikatoren für Bibliotheken seit 1998.

<sup>66</sup> Vogt (2004), S. 6.

Augen gemalt, die Kunden einer Bibliothek haben könnten und auch real haben<sup>67</sup>. Als Bibliothekar ist man angesichts der Ideen, wie innovative Serviceangebote aussehen könnten, zwischen "fascinosum et tremendum" hin- und hergerissen. Einerseits möchte man nicht am Bedarf der Kunden vorbei arbeiten, andererseits erfordert das Ernstnehmen neuer Wünsche weitreichende Veränderungen. Bevor Bibliotheken mit neuen Projekten, einem neuen Leitbild etc. an die Öffentlichkeit gehen, muss klar sein, dass man den neuen, nun selbstformulierten Ansprüchen auch gerecht werden muss<sup>68</sup>. Sonst läuft man Gefahr, in eine große, selbst verursachte Beschwerdefalle zu tappen. Das Image der Bibliothek könnte erheblichen Schaden nehmen.

Ein Veränderungsprozess muss gut vorbereitet sein durch Bedarfs- und Bedürfnisermittlung nach innen und außen. Eine gute Kommunikation in der Bibliothek<sup>69</sup> ist ebenso zu etablieren wie Instrumentarien, um Kundenwünsche wahr- und ernst zu nehmen. Letzteres wird unter anderem durch Kundenbefragungen erreicht, die in vielen Bibliotheken mittlerweile in regelmäßigen Abständen zum Standard gehören. Doch gibt es Kundeneinstellungen, die sich nur schwer durch Befragungen ermitteln lassen. Unzufriedenheiten ergeben sich nicht immer zeitnah zu einer Befragung, bei der man diese eventuell äußern könnte. Sie entstehen auch manchmal in Bereichen, die nie Gegenstand einer Frage werden, weil man auf die Problematik gar nicht kommen würde. Deswegen sind Beschwerden eine wichtige Quelle, um Unebenheiten in Bibliotheksabläufen zu erkennen und zu glätten.

## **7.2 Besonderheiten des Beschwerdemanagements in Bibliotheken**

Beschwerden gab und gibt es natürlich auch in Bibliotheken immer wieder. Seit Ende der 1990er Jahre wird das Thema in der Fachliteratur aufgegriffen. Im Rahmen des Customer Relationship Managements, wie das Bemühen um Kundenzufriedenheit und Kundenbindung heute heißt, liest man in besagten Artikeln und Monografien vom Sinn, Beschwerden aktiv zu nutzen und systematisch auszuwerten.

---

<sup>67</sup> Hermelbracht; Senst (2005).

<sup>68</sup> "Vor einer zu aggressiven Vermarktung der Qualitätsbemühungen ist allerdings zu warnen, kann diese doch zu einer Erhöhung der Anforderungen bzw. der Erwartungen der Kunden führen, denen mit den vorhandenen technologischen, finanziellen und personellen Ressourcen nicht mehr entsprochen werden kann." Merkle (1996), S. 27. Auch te Boekhorst warnt ebenfalls 1996 vor allzu konsequenter Benutzerorientierung. Vgl. te Boekhorst (1996), S. 174. Diese Warnung würde man heute, zehn Jahre später, sicher nicht mehr so aussprechen. Kann es eine zu konsequente Benutzerorientierung geben?

<sup>69</sup> "Management by communication" nennt Pawlowsky-Flodell das Erfolgsgeheimnis, das als Motto aus der japanischen Unternehmensphilosophie kommt. Pawlowsky-Flodell (1992), S. 9.

In neueren Handbüchern zur Bibliotheksverwaltung bzw. Bibliotheksmanagement findet man mittlerweile Hinweise, auf den sinnvollen Einsatz eines Beschwerdemanagements. Claudia Lux et al. empfehlen Mitarbeiterschulungen zum Beschwerdemanagement und vermitteln den Wert, den Beschwerden haben können, damit auch in Bibliotheken "Verbesserungen auf Grund von Beschwerden realisiert werden."<sup>70</sup>

Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf nennen ebenfalls das Beschwerdemanagement eine "wichtige und leicht einsetzbare Methode", um "Schwachstellen besser kennen zu lernen".<sup>71</sup> Wie bereits im Kapitel 2.2 angedeutet, wird auch hier darauf verwiesen, dass Beschwerden zum Beispiel mit Qualitätstechniken wie dem Blueprinting, der Sequentiellen Ereignismethode erhoben und unter zur Hilfenahme der Frequenz-Relevanz-Analyse ausgewertet werden können.

Eine Besonderheit des Beschwerdemanagements in Bibliotheken formuliert Werner Wasner in seiner Checkliste: "zwischen Kunde und Bibliothek besteht ein öffentlich-rechtliches Benutzungsverhältnis"<sup>72</sup>. Es eröffnet sich meist nur ein geringer oder gar kein Spielraum, einem Beschwerdeführer eine Entschädigung monetärer Art anzubieten. Oft muss es bei einer Entschuldigung bleiben. Man könnte sich vorstellen, einem Kunden zukünftig für ein oder mehrere Fernleihen die Gebühr zu erlassen. Falls in öffentlichen Bibliotheken Jahresgebühren erhoben werden, könnte man auch an eine Gutschrift für das kommende Jahr denken. Ob im ÖB oder WB-Bereich, der Handlungsspielraum in finanzieller Hinsicht bleibt äußerst beschränkt.

In manchen Beschwerdefällen kann man durchaus fragen, ob überhaupt die Bibliothek der richtige Adressat ist. Kommt Unmut auf, weil Benutzungsgebühren eingeführt werden, wäre der Unterhaltsträger oder eine darüberliegende politische Entscheidungsinstanz der eigentliche Adressat der Beschwerde. Grund für Beschwerden sind immer wieder die ungenügende Ausstattung einer Bibliothek mit Medien oder Hard- und Software. Auch in diesen Fällen steht indirekt der Unterhaltsträger in der Kritik. Werden Beschwerden klug aufgearbeitet und dokumentiert, kann die Bibliothek als Sprachrohr dieser Beschwerden fungieren, um mit Stimmen der Kunden unterlegt, Forderungen nach besserer Ausstattung mit Nachdruck vorbringen zu können.

---

<sup>70</sup> Lux et al. (2004), S. 341.

<sup>71</sup> Hobohm; Umlauf (2002), 3/5.9, S. 3.

<sup>72</sup> Wasner (2005), S. 5



Auf Bibliotheken zugeschnitten gibt es mittlerweile Angebote z.B. des ekz-Bibliotheksservices in Reutlingen, Mitarbeiterschulungen zum Thema "Beschwerdemanagement" durchzuführen. Auch der eintägige Workshop des Bayrischen Bibliotheksverbandes in der Bayrischen Staatsbibliothek mit Professor Stauss, Ute Flammersheim und Werner Wasner als Referenten ist ein Indikator, dass dieses Thema in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Die Zeitschrift BuB konzentrierte sich im Dezember 2000 auf das Schwerpunktthema "Der schwierige Kunde", was im Beschwerdemanagement durchaus eine Rolle spielt.

### **7.3 Anforderungen an die Mitarbeiter**

Hat die Bibliotheksleitung gemeinsam mit der Mitarbeiterschaft beschlossen, ein Beschwerdemanagement einzuführen, ist damit zu rechnen, dass sich durch Beschwerdestimulierung ein erhöhtes Beschwerdeaufkommen einstellt. Die psychische Belastung der Mitarbeiter im direkten Kundenumgang ist meist erheblich. Nicht zuletzt aus diesem Grund sollten Auskunftsmitarbeiter nicht länger als zwei bis vier Stunden an der Auskunftstheke präsent sein. Auch wenn es mittlerweile ausgeklügelte Standards gibt<sup>73</sup>, wie sich Auskunftspersonal korrekt verhalten soll, werden Mitarbeiter ständig mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Jede Auskunftssituation ist individuell und verlangt nach individuellen Lösungen. Das, was im Verkaufsgespräch als "Augenblick der Wahrheit" bezeichnet wird, gibt es im Bibliotheksauskunftsdiens im Minutentakt.<sup>74</sup> So wie sich allgemeine Standards im Umgang mit Kunden im Bibliotheksbereich formulieren lassen, wäre es hilfreich, einige spezielle Standards festzuhalten, die in "kritischen Situationen" gelten. Die Stadtparkasse Köln hat Mitte der 1990er Jahre Grundsätze formuliert, die im mündlich oder schriftlich vorgetragenen Beschwerdefall praktische Hilfen und Handlungsanweisungen bieten. Ein Tischaufsteller mit einem kurzen Verhaltenskodex im Beschwerdefall steht an jedem Arbeitsplatz eines Mitarbeiters mit Kundenkontakt.<sup>75</sup>

Durch Schulungen werden Mitarbeiter auf mögliche Konfliktfälle vorbereitet. Sie lernen, Gründe für Missverständnisse und Ärger bei sich selbst zu entdecken und

---

<sup>73</sup> So z.B. die Guidelines for Information Services der American Library Association aus dem Jahr 2000, zu finden: <http://www.ala.org/rusa/rusaprotools/referenceguide/guidelinesinformation.htm>.

<sup>74</sup> "Hier, in diesem 'Augenblick der Wahrheit', kommt das wahre Wesen der Institution Bibliothek und der Persönlichkeit des Benutzers zum Vorschein." Huesmann (2000), S. 741.

<sup>75</sup> Drewes (1996), S. 71f. Bei der Volkswagen AG stellte man zur Einführung des Beschwerdemanagements didaktisches Informationsmaterial in Form von Aktionsleitfäden und Schulungsvideos zur Verfügung. Vgl. Bunk (1993), S. 68.

Persönlichkeitsprofile von (potentiell schwierigen) Kunden abzuschätzen.<sup>76</sup> Sicher gilt der Grundsatz, dass nicht nur Kunden schwierig sind, sondern auch Bibliotheksmitarbeiter. Stimmt die Serviceeinstellung der Mitarbeiterschaft schon nicht, sind Beschwerden, die vordergründig nichts mit Medien oder Betriebsabläufen zu tun haben, vorprogrammiert. Ein Zusammenhang zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit scheint nicht von der Hand zu weisen zu sein, auch wenn Interessen von Mitarbeitern und Kunden in manchen Fragen diametral entgegengesetzt sein können.<sup>77</sup>

Psychischer Druck, so wird es vor allem im ÖB-Bereich geäußert, entsteht durch eine ins Unrealistische gesteigerte Anspruchshaltung.<sup>78</sup> Konfliktsituationen können eskalieren, sodass Hilfe durch Ordnungskräfte wie Polizei oder Wachschutz in Anspruch genommen werden muss.<sup>79</sup> Klare Informationen, wann ich mich in welchen Fällen wo zu melden habe, um schnell Hilfe zu bekommen, sind in Schulungen und schriftlichen Anweisungen zu vermitteln. Verhalten in Ausnahmefällen ist das eine, die Sozialkompetenz und Konfliktfähigkeit aller Mitarbeiter mit Kundenkontakt das andere.<sup>80</sup> Letzteres ist immer wieder zu vertiefen. Meinhard Motzko formuliert provokativ:

"Wer von Kundenorientierung redet, für den darf es keine 'schwierigen Kunden' geben."<sup>81</sup>

Doch Beschwerden sind nicht zu reduzieren auf Nörgeleien schwieriger Kunden! Beschwerden in Bibliotheken werden von Menschen sehr unterschiedlicher Prägung, mit differierender sozialer und fachlicher Kompetenz vorgetragen. Tom Becker hat versucht, verschiedene Beschwerdekategorien in Bibliotheken zu bilden, die jeweils eine andere Reaktion erfordern. Auf Irrtum oder Missverständnis sollte eine Richtigstellung folgen, auf einen Fehler im Serviceablauf eine Richtigstellung und Entschuldigung und auf ein

---

<sup>76</sup> Dieser Punkt ist natürlich heikel, denn Bibliothekare sind keine Psychologen. Trotzdem ist aus Selbstschutzgründen eine Sensibilisierung anzustreben, um psychisch gestörte oder gewaltbereite Personen einschätzen und gegebenenfalls Hilfe von außen anfordern zu können. Zum Thema Gewalt in Bibliotheken hat Martin Eichhorn 2006 das Buch vorgelegt: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken. Ich habe dieses Buch nur kurz während des 95. Deutschen Bibliothekartages im März 2006 in der Hand gehabt.

<sup>77</sup> Eine sehr ausführliche Studie zum Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit hat Ruth Stock 2003 vorgelegt. "Der Versuch, über die Mitarbeiterzufriedenheit die Kundenzufriedenheit zu beeinflussen, kann daher grundlegend als sinnvoll bezeichnet werden." Stock (2003), S. 182. Stock spricht auch vom "Emotional Contagion Konzept", und meint damit die Einstellungsübertragung zwischen Mitarbeitern und Kunden. Stock (2003), S. 179.

<sup>78</sup> "Die Anspruchshaltung der LeserInnen wird immer höher und mündet oft in Unverschämtheiten, wenn diese nicht wie gedacht an ihr Ziel kommen." Bunke (2000), S. 740. Die Bibliothek als "Teil staatlicher Repräsentanz" wurde früher mehr respektiert. Süper (2000), S. 747.

<sup>79</sup> Darüber berichtet Christina Tiedge in ihrem Aufsatz über schwierige Benutzer in der Stadtbibliothek Köln. Tiedge (2000), S. 725. In Köln bezeichnet man das Beschwerdemanagement als "Claeringstelle", "das klingt freundlicher als 'Beschwerdemanagement'". Tiedge (2000), S. 726.

<sup>80</sup> Wolfgang Ratzek hat u.a. gemeinsam mit Gabriele Gebauer wichtige Hinweise zu "heiklen Situationen in öffentlichen Bibliotheken" gegeben. Vgl. Ratzek (2001 / 2002a / 2002b) und Gebauer (2003).

<sup>81</sup> Motzko (2000), S. 727.

mangelhaftes Serviceergebnis eine Richtigstellung, eine Entschuldigung mit einem "quasi-monetären" Ausgleich.<sup>82</sup>

In diesem Zusammenhang möchte ich zuletzt kurz darauf eingehen, dass Beschwerden auf verschiedenen Wegen die Bibliothek erreichen. Jede Annahmearart erfordert zu der allgemeinen Anforderung an den Mitarbeiter, noch eine spezielle. Es ist ein Unterschied, ob eine Beschwerde schriftlich vorliegt (Brief, E-Mail, Gästebucheintrag, Meckerkastenzettel) oder mündlich vorgetragen wird (Auskunftstheke, Telefon). Im Schriftverkehr ist es noch am einfachsten, zu gewissen Standards zu kommen. Entsteht ein schriftlicher Kontakt per Chat in Echtzeit, spielen Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit eine Rolle. Hat man einen Beschwerdeführer am Telefon, ergibt sich die Schwierigkeit, dass der Mitarbeiter das Gesagte nicht mit Gestik und Mimik des Sprechenden vergleichen kann. An der Auskunftstheke haben sowohl Mitarbeiter als auch Kunde die Möglichkeit Gestik und Mimik des Gegenüber zu beachten. Augenkontakt, Körpersprache und insgesamt die persönliche Ausstrahlung fließen in das Beschwerdegespräch mit ein.

Um auch das Gespräch an der Theke in Standards bringen zu können, hat es sich als sinnvoll erwiesen, Beschwerdegespräche zu verschriftlichen. Verschriftlicht der Mitarbeiter die vorgetragene Beschwerde, erkennt der Beschwerdeführer, dass sein Anliegen ernst genommen wird. Er kann davon ausgehen, dass seine Anregung nicht "Schall und Rauch" bleiben wird. Ein Beschwerdeerfassungsbogen (Anhang 3), wie ihn Ute Flammersheim vorstellt, führt zu einer Beruhigung der Gesprächssituation, ermöglicht "Ordnung" in das Vorgetragene zu bringen und erleichtert die Auswertung gerade auch der mündlich vorgetragenen Beschwerden.<sup>83</sup>

## 7.4 Einsatz von EDV

Wenn Beschwerden systematisch ausgewertet werden sollen, sollten Beschwerdekategorien gebildet werden. Durch die Anzahl der Einträge ergibt sich rasch, wo dringender Handlungsbedarf besteht. Ein einfaches Tabellenkalkulationsprogramm kann dafür schon ausreichen. Softwareangebote, die speziell auf das Beschwerdemanagement zugeschnitten sind, werden derzeit - nach meinem Kenntnisstand - nicht eingesetzt. Vielleicht lohnt sich aber ein Blick auf die Software "Sorry", die auf eigene Betriebsbelange abgestimmt werden kann (Abbildung 8)<sup>84</sup>. Natürlich muss man abschätzen, ob der finanzielle Aufwand zum

---

<sup>82</sup> Becker (2006), S. 708.

<sup>83</sup> Flammersheim (2004b), S. 15.

<sup>84</sup> Vgl. [http://www.softguide.de/prog\\_z/pz\\_0763.htm](http://www.softguide.de/prog_z/pz_0763.htm).

eventuell höheren Nutzen in positiver Relation steht. Mit ausdifferenzierter Software sind Terminmanagement, Häufigkeitsauswertungen und Kreuztabellierungen möglich.<sup>85</sup>

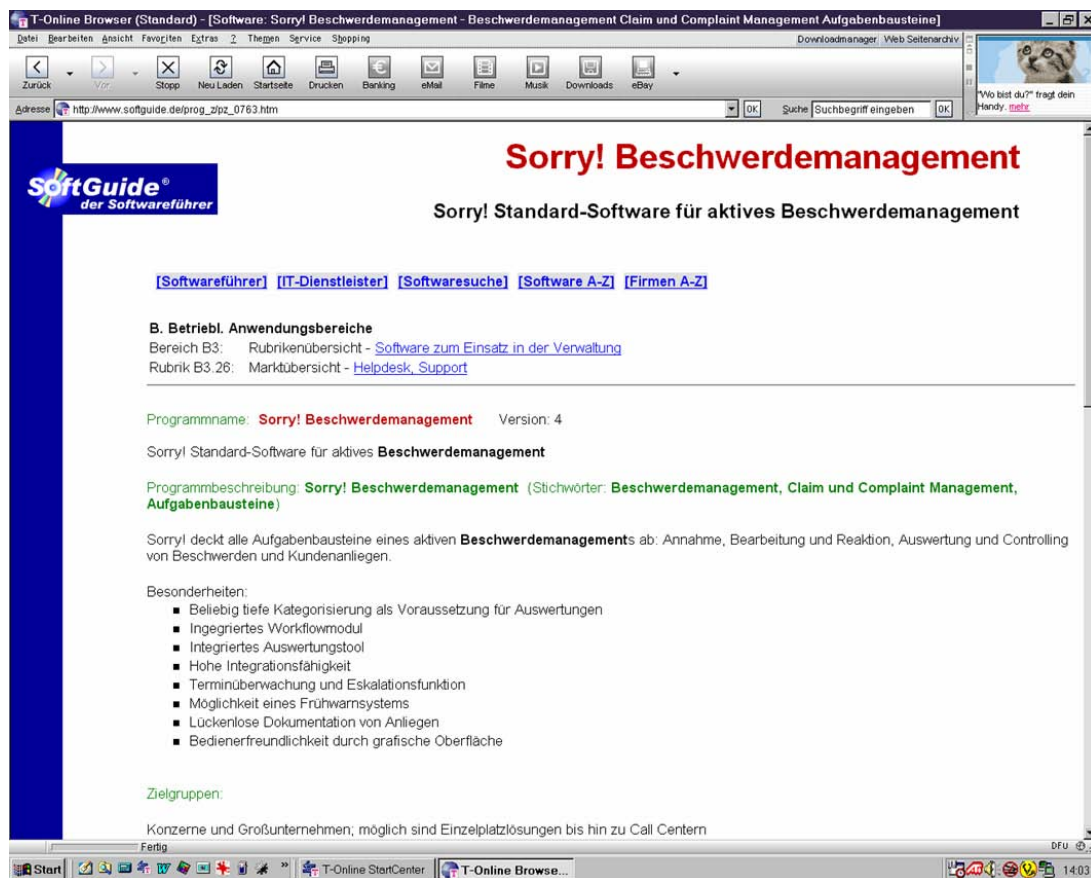


Abbildung 8: Screenshot der Internetseite der Firma SoftGuide

## 8 Fallstudien zum Beschwerdemanagement in Bibliotheken

Nachdem ich Aufsätze von Ute Flammersheim und Uta Müller gelesen und den Workshop des Bayrischen Bibliotheksverbands 2005 zum Beschwerdemanagement besucht hatte, wollte ich das Thema vertiefen. Meine Suche nach Monografien zu besagtem Thema stieß zunächst auf kein positives Ergebnis. Durch meine Frage in der Diskussionsliste "Inetbib" nach Beschwerdemanagement in Bibliotheken wurde ich auf vier Diplomarbeiten aufmerksam gemacht, auf die ich bei meinen eigenen Recherchen sicher nicht gestoßen wäre.

<sup>85</sup> Vgl. dazu Stauss; Seidel (2006), S. 97-100. Technologische Aspekte des Beschwerdemanagements werden auch thematisiert in Stauss; Seidel (2002), S. 533ff.

Uta Müller hat über Ergebnisse, die sie im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Hausarbeit 2001 erzielt hatte, einen Aufsatz veröffentlicht. Da sie Diplom-Kauffrau ist, konzentrierte sie sich auf die Marketingkonzeption für Bibliotheken, als Bezugsbibliothek dient die Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf, die zu diesem Zeitpunkt bereits Erfahrungen mit Beschwerdemanagement gesammelt hatte. Ute Flammersheim griff den Problemkreis 2004 für die öffentlichen Bibliotheken in zwei Aufsätzen auf und gibt praktischen Tipps zur Umsetzung. Unter anderem auf der Internetseite der Stadtbibliothek Lohr, der sie als Leiterin vorsteht, lässt sich ihr Plädoyer für Beschwerdemanagement ablesen. Die drei Diplomarbeiten, die etwas im Verborgenen schlummern, haben folgende Zuspitzung: Sigrid Heyd schildert Beschwerdemanagement als eine Qualitätstechnik, die zwar im Dienstleistungssektor Einzug gehalten hat, aber im Bezug auf Bibliotheken kommt sie zu dem Schluss:

"Bibliotheken, die 'Beschwerdemanagement' ansatzweise einsetzen, gibt es momentan nur sehr wenige ... Bibliotheken, die ein umfassendes aktives Beschwerdemanagement betreiben und die Informationen auch gezielt auswerten und nutzen, scheint es bisher nicht zu geben."<sup>86</sup>

Nicole Ackermann nahm sich 2004 vor, alle sächsischen Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) zu befragen, ob sie ein Beschwerdemanagement führen – mit negativem Ergebnis. Gerda Markfelder lenkte ihren Blick auf das elektronische Gästebuch der Büchereien Wien als Fallstudie zum Beschwerdemanagement in Bibliotheken. Ihre Arbeit ist an der Fachhochschule Eisenstadt eingereicht worden.

## **8.1 Auf der Suche nach best practice**

So bot es sich an, im Rahmen dieser Abschlussarbeit das Thema wiederum aufzunehmen und nach "best practice" zu suchen. Diese Suche war von Erfolg gekrönt, denn auf eine einzige Frage in "Inetbib" meldeten sich innerhalb kürzester Zeit elf Bibliotheksmitarbeiterinnen und ein -mitarbeiter (!), um mitzuteilen, dass in ihrer Einrichtung ein Beschwerdemanagement durchgeführt wird. Ich entschloss mich, mit einem Fragenkatalog diese Auskünfte tiefer und systematischer zu ergründen. Der Fragebogen ist im Anhang zu finden. Er umfasst 17 Fragen, davon sechs offene und elf geschlossene Fragen. Einige Fragen wurden gestellt, die zunächst nicht direkt mit Beschwerdemanagement in Zusammenhang stehen. So wird nachgefragt, ob es ein Leitbild

---

<sup>86</sup> Heyd (1998), S. 45.

in der jeweiligen Bibliothek gibt (wenn ja, seit wann) und ob Kundenzufriedenheitsbefragungen durchgeführt wurden oder werden. Mit einem Leitbild gibt eine Bibliothek eine Selbstverpflichtung ab, welchen Service sie leisten will. An diesen selbst formulierten Standards muss sie sich künftig messen lassen. Die Stadtbibliothek Würzburg, die zwar in meiner Auswertung nicht vorkommt, hat zusätzlich zu ihrem Leitbild eine Kunden-Charta veröffentlicht, in der sie differenziert angibt, welche Serviceleistungen angeboten werden (Abbildung 9)<sup>87</sup>.

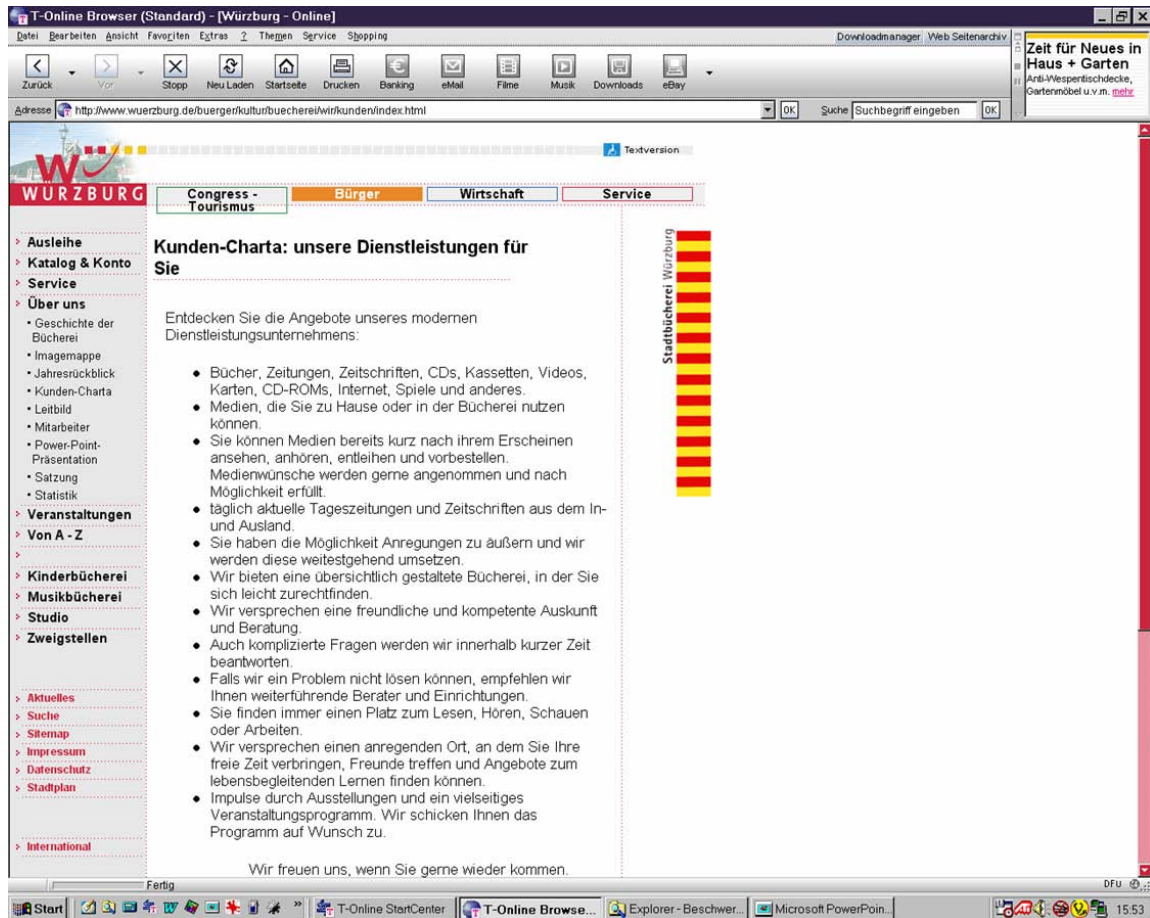


Abbildung 9: Screenshot der Internetseite der Stadtbibliothek Würzburg

An meiner Befragung beteiligten sich zwölf Bibliotheken, davon sechs öffentliche und sechs wissenschaftliche Bibliotheken, was doch etwas überrascht, gelten doch öffentliche Bibliotheken als Vorreiter auf dem Gebiet des Beschwerdemanagements. In wissenschaftlichen Bibliotheken setzt sich Beschwerdemanagement meist mühsamer durch, da "wissenschaftliche Literaturversorgung" als vermeintliches Alleinstellungsmerkmal der wissenschaftlichen Bibliotheken gilt. Öffentliche Bibliotheken stehen mit ihrem Angebot auf

<sup>87</sup> Vgl. <http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/wir/kunden/index.html>.

kommunaler Ebene in Konkurrenz zu anderen Freizeitangeboten. Bemühungen um Kundenbindung und Kundengewinnung scheinen in einem wettbewerbsartigen Zusammenhang mehr Sinn zu machen.

Ein Paradigmenwechsel ist in den letzten zehn Jahren auch in wissenschaftlichen Bibliotheken ablesbar. Gerade auch wissenschaftliche Bibliotheken müssen sich als nach ökonomischen Gesetzen funktionierende Dienstleistungsunternehmen verstehen. Gerade dann, wenn Informationen nicht mehr ortsgebunden, nämlich an die Bibliothek, zu erhalten sind, muss ein neues Leistungsprofil formuliert werden.

"Der Ort verliert mit Dezentralisierung und Internet/Intranet an Bedeutung. An die Stelle von Bestandsprofil tritt Leistungsprofil."<sup>88</sup>

Begriffe wie Marketing und Controlling hielten Einzug ins Bibliotheksmanagement.<sup>89</sup> 1995-1998 beteiligten sich die Universitätsbibliothek Magdeburg und die Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf an einem DBI-Projekt "Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken" (COMBI).<sup>90</sup> Da die ULB Düsseldorf auch ein Beschwerdemanagement<sup>91</sup> führt, sollte dieser Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben.

## **8.2 Formen des Beschwerdemanagements in Bibliotheken**

Anhand der von mir gestellten Fragen an beschwerdemanagementführende Bibliotheken lege ich Wert auf Besonderheiten, aber auch auf eine synoptisch angelegte Analyse. Eine Tabelle, in der die Ergebnisse der Befragung erfasst sind, befindet sich im Anhang.

### **Beginn**

Die Büchereien Wien gaben zu dieser Frage an, ein Beschwerdemanagement in Form eines (elektronischen) Gästebuchs "schon immer" zu führen. Die ULB Düsseldorf gibt 1998 als Startjahr an, ansonsten zeigt sich, dass Beschwerdemanagement erst nach der Jahrtausendwende, also nach 2000, in Bibliotheken an Bedeutung gewonnen hat.

---

<sup>88</sup> Grenzdörffer (2000), S. 577. Eine neue Nutzungsleitlinie formuliert Grenzdörffer an gleicher Stelle: "Nicht Nutzung ist die Leistung der Bibliothek, sondern Organisieren der Nutzung, um einen Nutzen zu ermöglichen. Und dieses Organisieren ist mit dem Selbstorganisieren der Nutzer verflochten." Grenzdörffer (2000), S. 574.

<sup>89</sup> "Durch Marketing kann die Bibliothek transparent und nachvollziehbar machen, warum und wofür sie eigentlich Geld ausgibt." Borchardt (1992), S. 4.

<sup>90</sup> Vgl. Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken, Band 1 (1998) u. Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken, Band 2 (1999).

<sup>91</sup> Vgl. Rudolph (2005).

## Impuls

Auf die Frage, ob es theoretische Impulse gab, Beschwerdemanagement in der Bibliothek einführen zu wollen, antworteten sechs Bibliotheken positiv. Hervorzuheben sind dabei zwei Äußerungen: Die UB Oldenburg nahm die Projektarbeit zweier Studierender zum Anlass, sich mit Beschwerdemanagement zu beschäftigen. Die StbL Potsdam nannte einen BuB-Artikel über die Einführung des Beschwerdemanagements in der Stadtbibliothek Würzburg.

## Kanäle

Die Anzahl der Beschwerdekanäle liegt zwischen drei und sieben. Dabei ist bis auf die Ausnahme der ULB Bonn immer mindestens ein elektronischer Beschwerdekanal dabei. Die ULB Bonn führt ein Kommentarbuch, das in der Bibliothek ausliegt. Auch Mecker- oder Kummerkästen bzw. Meinungskarten scheinen sich im Zeitalter von E-Mail und Internet noch nicht überlebt zu haben. Gerade die UB Oldenburg, die ein sehr modernes und ausdifferenziertes Beschwerdemanagement führt, gibt im Beschwerdereporting auf ihrer Internetseite den Meinungskasten in der Zentralbibliothek als den mit Abstand am häufigsten genutzten Beschwerdekanal an (Abbildung 10)<sup>92</sup>.

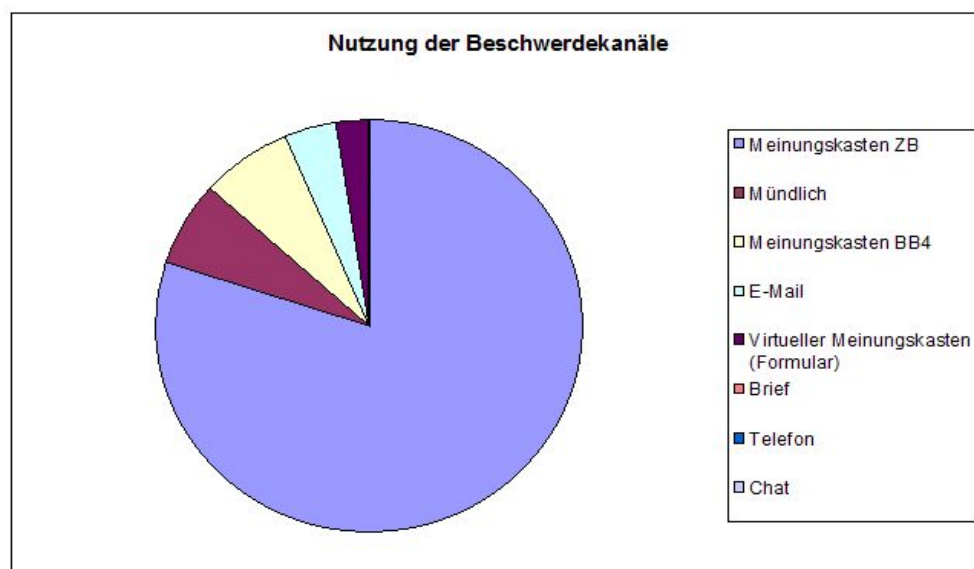


Abbildung 10: Beschwerdekanäle der UB Oldenburg

<sup>92</sup> Vgl. <http://www.bis.uni-oldenburg.de/biblio/meinung.html>.



## **Abteilung**

Eine eigene Abteilung, die sich schwerpunktmäßig mit eingehenden Beschwerden befasst, gibt es in elf der zwölf beteiligten Bibliotheken. Das zeigt einmal mehr, dass es sinnvoll ist, Mitarbeiter auf diese Aufgabe hin gezielt zu schulen. Eine gute institutionelle Verankerung der Abteilung versteht sich von selbst. Es muss natürlich eine reibungslose und lückenlos verzahnte Kommunikation mit allen Abteilungen der Bibliothek vorhanden sein, um schnell und kompetent auf eingehende Beschwerden reagieren zu können.

## **Zahl**

Bei der Auswahlmöglichkeit des Beschwerdeaufkommens pro Jahr habe ich die Dimensionen etwas unterschätzt. Die größtmögliche Zahl, die ankreuzbar war, war "mehr als 50". In diesem Bereich lagen acht Bibliotheken, wobei die UBL Düsseldorf "mehr als 350" pro Jahr angab.

## **Formblatt**

Nur fünf Bibliotheken nutzen ein Formblatt, um vorgebrachte Beschwerden festzuhalten. Ein Aufnahmebogen, wie er von Ute Flammersheim vorgestellt wurde (s.a. Anhang dieser Arbeit), erleichtert die Auswertung und kann in emotional aufgeheizten Beschwerdesituationen Ruhe und Ordnung in den Gesprächsverlauf bringen.

## **Datenbank**

Gut die Hälfte der Bibliotheken führt eine Datenbank. In einem Screenshot im Artikel von Klaudia Rudolph erkennt man, dass es sich in der ULB um eine Microsoft Office Access Datenbank handelt. Auch hier gilt, dass eine Datenbank die Auswertung von Beschwerden erleichtert. Auf diesem Weg wird man quasi gezwungen, Beschwerdekategorien zu bilden. Die Zuordnung der eingehenden Beschwerden ergibt schnell ein Bild, wo primärer Handlungsbedarf besteht. Die UB Bielefeld erwähnt, dass sich eine eigenen Datenbank im "Test als nicht praktikabel erwiesen" hat. Die ULB Bonn führt ein Register zum Kommentarbuch und die Stb Bremen legt Beschwerdebriefe in einem konventionellen Ordner ab.

## Auswertung

Neun Bibliotheken nehmen eine Auswertung der Beschwerden vor, was sinnvoll ist, um Nutzen aus den Beschwerden ziehen zu können, was Dienstleistungen, Ausstattung und Serviceeinstellung einer Bibliothek betrifft.

## Kategorien

Acht Bibliotheken gaben Beschwerdekategorien an. Die Zahl der Kategorien lag zwischen vier und acht. "Bestand" und "EDV" wurden jeweils fünfmal, "Ausstattung", und "Ausleihe" jeweils viermal, "Klima", "Kopierer" und "Benutzungsbedingungen" jeweils dreimal genannt, wobei sich logische Überschneidungen zwischen allen genannten und hier zusammengefassten Kategorien ergeben können. "Beratung/Information" wurde nur zweimal als Kategorie eingesetzt. Das "Verhalten der Mitarbeiter", aber auch "Verhalten gegenüber Mitarbeitern" wurden von einer Bibliothek als Kategorien genannt.

## Reporting

Nur vier Bibliotheken veröffentlichen Ergebnisse (Beschwerden, Beschwerdereaktionen) ihres Beschwerdemanagements und damit eine Auswertung bzw. Konsequenzen, die aus Beschwerden gezogen wurden. Herausragendes Beispiel ist für mich die UB Oldenburg, die ein sehr gutes Reporting auf ihrer Internetseite präsentiert. In der UB Erfurt/Gotha fließen Beschwerden auf der Internetseite in die Rubrik "FAQ der häufigsten Kritik" ein. Die StbL Potsdam veröffentlicht Beschwerden und ihre Reaktionen darauf als Aushang im öffentlichen Bereich und per E-Mail den Mitarbeitern. Die Bücherei Wien stellt in ihrem Online-Gästebuch Fragen und Antworten der Bibliotheksmitarbeiter eins zu eins ins Internet (so auch in der Rubrik "Tadel"), sodass man sich online durch manchmal bizarr anmutende Dialoge klicken kann. Man nimmt fast schon in voyeuristisch anmutender Weise Anteil an Beschimpfungen des Personals, aber auch an den Reaktionen der Mitarbeiter, auch auf aggressiv vorgetragene Kritik.<sup>93</sup> Werden Zweigbibliotheken geschlossen, findet man in diesem Gästebuch Stimmen des Bedauerns und der Empörung, die sich eventuell nutzen lassen, um Unterhaltsträger Konsequenzen bibliothekspolitischen Handelns unter Spardruck eindrucksvoll vor Augen führen zu können.

---

<sup>93</sup> Vgl. Markfelder (2004), in diesem Zusammenhang v.a. S. 46: "Die Antworteinträge sind informativ und erklärend, in manchen Fällen jedoch auch sehr bestimmt. Dies ist notwendig, um z.B. bei rassistischen Äußerungen den Beschwerdeführern eingehend klar zu machen, dass die Bibliothek allen Menschen Zugang zu Information bietet ..."

## **Auswirkung**

Neun Bibliotheken nennen Auswirkungen auf Abläufe und Angebot ihrer Bibliothek: Angebote der Bibliothek, Einrichtung von Ruhezonen, Sensibilisierung der Mitarbeiter, Verbesserung der Oberfläche des Online-Katalogs, Verbesserung der Kopiersituation, Einführung einer zentralen Warteschlange an der Ausleihtheke, veränderte Ausgabe der Schlüssel für Einzelarbeitsplätze, Einführung von Tragekörben, Verlängerung der Ausleihfristen, Verlängerung der Samstagsöffnungszeiten, Berücksichtigung der von Leser gewünschten Medienangebote, Verbesserung der Beleuchtung. Der Schwerpunkt der Veränderungen liegt in den Themenbereichen Ausstattung, Medienangebote und Arbeitsbedingungen in Bibliotheken. Beschwerden ließen sich sicher noch effektiver nutzen, um dem Unterhaltsträger deutlich zu machen, wo dringend Investitionsbedarf besteht.

## **Schulung**

Nur sechs Bibliotheken geben an, Mitarbeiterschulungen zum Thema "Beschwerdemanagement" durchzuführen. Einige Bibliotheken bieten Fortbildungen zur Kundenorientierung allgemein an, aber ein Beschwerdemanagement einzurichten und die Mitarbeiter nicht darauf intensiv vorzubereiten, birgt das Risiko, dass Mitarbeiter schnell an ihre psychischen und physischen Grenzen kommen. Ein adäquates Umgehen mit Beschwerden muss immer wieder eingeübt werden.

## **Befragung**

Mir war wichtig zu erfahren, ob man sich in Bibliotheken grundsätzlich sensibel zeigt, auf Kundenwünsche einzugehen und die eigenen Angebote durch Kundenbefragungen kritisch durch den Kunden begutachten zu lassen. Sieben Bibliotheken führten oder führen regelmäßig Kundenbefragungen durch.

## **Leitbild**

Ein Leitbild mit Selbstverpflichtung animiert Kunden, Anspruch und Wirklichkeit zu vergleichen und ermuntert, bei Diskrepanzen zwischen Serviceidee und erlebter -leistung Beschwerden vorzutragen. Neun Bibliotheken stellen sich mit einem Leitbild der Öffentlichkeit vor. Die Erarbeitung eines Leitbildes in einer Bibliothek ist meist Ausfluss einer längeren Beschäftigung der Mitarbeiter mit den Themen Kundenorientierung und Serviceleistung. Konterkarieren Beschwerden häufig das Selbstbild, ist ein Imageschaden fast unvermeidlich.

## Zugänglichkeit

Das Kriterium der Zugänglichkeit zum Kontaktformular oder zur E-Mail-Adresse der Beschwerdeabteilung auf der Bibliothekshomepage wurde im Fragebogen nicht aufgenommen. Sinnvoller erschien mir, selbst zu testen, wie gut ich auf eine Beschwerdemöglichkeit hingewiesen und wie schnell ich auf die entsprechende Seite geleitet werde. In Tabellenform werden Zugangswege aufgeführt und bewertet.

Bibliothek	Bezeichnung des Kontaktformulars	Zugangsweg	Bewertung
<i>UB Bielefeld</i>	Briefkasten	Kopfleiste/Hauptmenü (ein Klick)	schnell erreichbar, "Briefkasten" klingt sehr allgemein
<i>UB Bochum</i>	Ihre Meinung	Menüleiste links "Kontakt" (zwei Klicks)	schnell erreichbar, zutreffende Bezeichnung
<i>Stb Bremen</i>	Kontakt ("Schreiben Sie uns – Ihre Meinung ist uns wichtig")	Menüleiste links (ein Klick)	schnell erreichbar, Zusatz zu "Kontakt" ergibt zutreffende Bezeichnung
<i>ULB Düsseldorf</i>	Kritik und Anregungen	Menüleiste links, "Die ULB", (zwei Klicks)	eigener Eintrag in der Hauptmenüleiste wäre eindeutiger, zutreffende Bezeichnung
<i>UB Erfurt/Gotha</i>	Fragen an die Bibliothek	Menüleiste links (ein Klick)	schnell erreichbar, sehr allgemeine Bezeichnung
<i>Stb Hannover</i>	Ihr Kontakt zu uns	Kopfleiste "Kontakt" (ein Klick)	kein Kontaktformular, E-Mail-Adresse unter "Beschwerden" zu finden
<i>Stb Oldenburg</i>	Wunschbuch	Menüleiste links, Stadtbibliothek, Service, Wunschbuch (drei Klicks)	Zugang könnte verbessert werden, nicht ganz zutreffende Bezeichnung
<i>UB Oldenburg</i>	Ihre Meinung	Menüleiste links (ein Klick)	schnell erreichbar, zutreffende Bezeichnung
<i>StbL Potsdam</i>	Kontakt	Kopfleiste, "Auskunft", scrollen bis "Telefonischer Kontakt" und "e-mail-Kontakt" (zwei Klicks)	etwas versteckt, Telefonnummern und E-Mail-Adressen angegeben, kein Kontaktformular
<i>Stb Reutlingen</i>	Gästebuch (Wünsche, Anregungen, Lob, Kritik)	linke Menüleiste (ein Klick)	schnell erreichbar, zutreffende Bezeichnung
<i>Hb Wien</i>	Tadel	Hauptseite – Kontakt, Forum, Pinboard, Gästebuch, Kategorien (u.a. Tadel) (vier Klicks)	langer Weg, zutreffende Bezeichnung

## Best of

Die zwölf hier vorgestellten Bibliotheken führen ihr jeweiliges Beschwerdemanagement mit verschiedenen Merkmalsausprägungen durch, was sicher nicht zuletzt der Tatsache geschuldet ist, dass ein Projekt an die zur Verfügung stehenden personellen und technischen Ressourcen angepasst werden muss. Dazu kommen noch eigene Akzente, was den Zuständigen wichtig erscheint und was nicht. Ich möchte abschließend meine "Wunschkonstellation" aus den gegebenen Ausprägungen vorstellen: Die *Beschwerdestimulierung* findet in der UBL Düsseldorf via sieben *Beschwerdekanäle* statt. Den einfachsten Zugang zum Beschwerdemanagement mit einer klar strukturierten Internetseite bietet die UB Oldenburg (Abbildung 11)<sup>94</sup>.

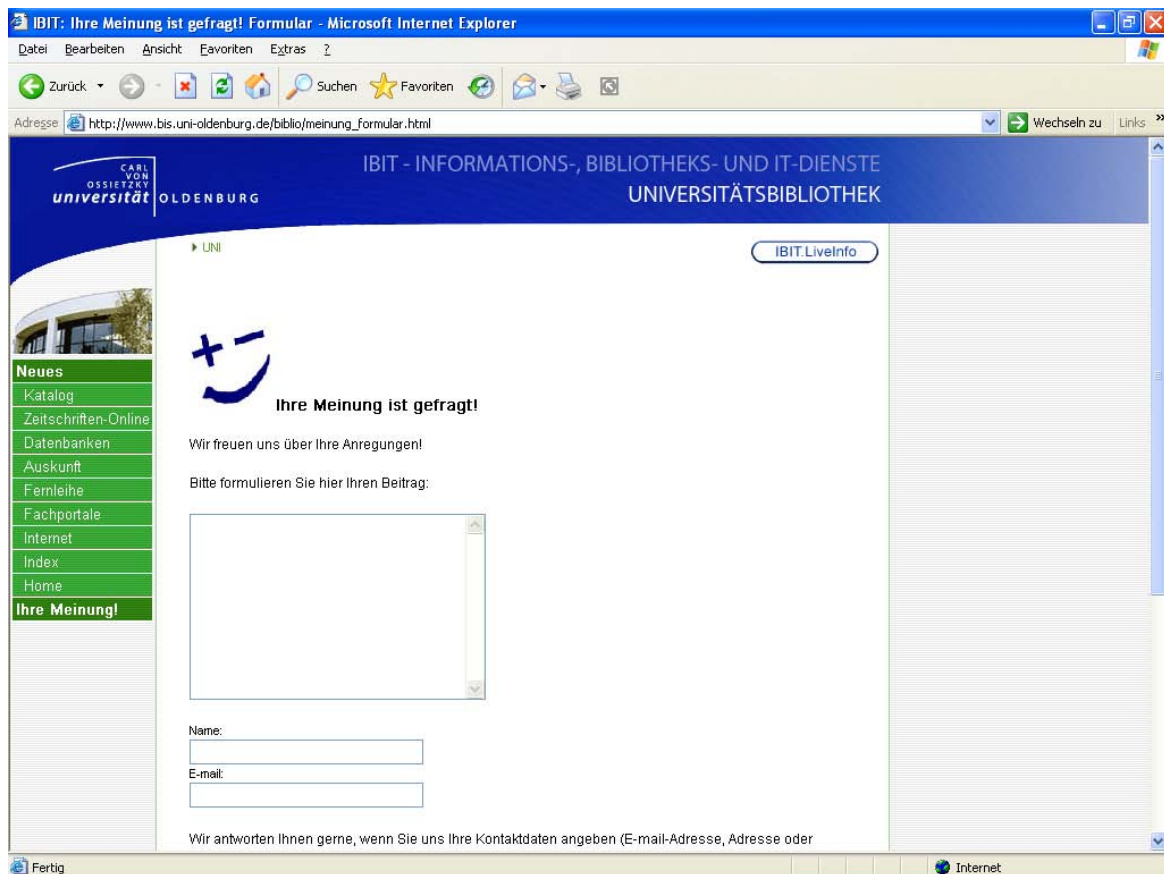


Abbildung 11: Screenshot der Internetseite der UB Oldenburg

Zur *Beschwerdeannahme* eignet sich am besten der Annahmabogen, den Ute Flammersheim vorstellt (siehe Anhang). *Beschwerdebearbeitung* findet in der UBL

<sup>94</sup> Vgl. <http://www.bis.uni-oldenburg.de/biblio/meinung.html>.

Düsseldorf mit einer fortschrittlich ausgebauten Datenbank statt. Eine besonders schöne Art der *Beschwerdereaktion* bietet die Stb Hannover an, indem sie Kunden als "ideellen" Ausgleich für entstandenen Ärger ein Lesezeichen mit aufgedruckten Initialen des Beschwerdeführers übergibt. Die in meinen Augen beste *Beschwerdeauswertung*, die gleichzeitig ein *Beschwerdereporting* zur Folge hat, stellt die UB Oldenburg auf ihrer Internetseite vor.

Diese Auswahl schöpft nur aus den Bibliotheken, die sich im Rahmen meiner Umfrage gemeldet haben. Die Zahl der Bibliotheken, die ein Beschwerdemanagement führen, liegt weit über der Zahl zwölf, darunter ließen sich sicher auch gute Beispiele für "best practice" finden. Es bleibt dem Leser überlassen, selbst danach im Internet zu suchen und sich von anderen Beispielen positiv überraschen zu lassen.

### **8.3 Werbeversuch für das Beschwerdemanagement in einer Bibliothek**

Zwei Aspekte beflügelten mich, mit der Leiterin der Abteilung "Benutzung und Information" der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB) Kontakt aufzunehmen, um Werbung für die Einführung eines Beschwerdemanagements in besagter Bibliothek zu machen. Erstens war ich durch Frau S. während meines Praktikums in der SLUB im Sommer 2005 auf den Begriff "Beschwerdemanagement" aufmerksam gemacht worden. Zweitens hatte ich während des Workshops zum Beschwerdemanagement in der Bayrischen Staatsbibliothek München im November 2005 viele Hinweise und praktische Tipps bekommen, wie man ein Beschwerdemanagement in einer Bibliothek ein- und durchführen kann. Im Dezember 2005 erarbeitete ich eine kleine Power-Point-Präsentation (siehe Anhang), um Frau S. und Herrn G., Leiter des Referats Controlling/Öffentlichkeitsarbeit in der Generaldirektion der SLUB, meine Ideen vortragen zu können. Herr G. konnte den Termin u.a. wegen der Vorbereitungen des Bibliothekartages in Dresden nicht wahrnehmen. Frau S. zeigte sich sehr interessiert an dem Thema, nahm meine Unterlagen dankend entgegen und versicherte mir, dass sie den Zeitpunkt günstig einschätze, ein Beschwerdemanagement einzuführen. Passend dazu liefen gerade die Vorbereitungen für eine Kundenbefragung.

Die neue Homepage, als Content Management System (CMS) sollte barrierefrei gestaltet, Chancen eröffnen, neue Beschwerdekanaäle einzurichten und vor allem Ordnung in die Beschwerden zu bringen, die die Bibliothek auch ohne Beschwerdemanagement erreichen.

In der Abteilung "Benutzung und Information" werden alle schriftlichen Anfragen mit den erstellten Antworten alphabetisch sortiert nach Kundennamen in Ordnern aufbewahrt. Am Informationspunkt 1 liegt eine Kladde bereit, in der heikle Situationen im direkten Kundenkontakt notiert werden, um bei Nachfragen oder rechtlichen Folgen von Beschwerden ein Gesprächsprotokoll zur Verfügung zu haben. Da die Mitarbeiter der SLUB als gastgebende Einrichtung des Bibliothekartages 2006 die letzten Monate des Jahres 2005 und die ersten Monate des Jahres 2006 einen hohen Arbeitsaufwand leisten mussten, blieb bis heute keine Zeit, um ein Beschwerdemanagement einzuführen. Die Internetseite ist auch noch nicht nach CMS gestaltet, da lange Zeit ein geeigneter Informatiker zur Anstellung im Haus gesucht wurde. Nach meinem Eindruck ist es auch personell kaum möglich, mindestens einen Mitarbeiter für ein Beschwerdemanagement abzustellen, da neue Serviceeinrichtungen wie "Call Center" und "Chat" Mitarbeiter der Abteilung über ihre sonstige Beratungstätigkeit hinaus schon jetzt stark beanspruchen. Fortbildungen zu den Themen "Konfliktbewältigung und Umgang mit schwierigen Benutzern" und "Kundenorientiertes Telefonieren" haben im ersten Halbjahr 2006 in der SLUB statt gefunden.

## 9 Ein Blick ins Ausland

Hannelore Vogt führt mehrere Bibliotheken aus verschiedenen Ländern auf, die ein Beschwerdemanagement führen<sup>95</sup>. Die von ihr genannten englischen (London) und schottischen öffentlichen Bibliotheken sind in das jeweilige Beschwerdemanagement der Gemeinde (Council) einbezogen. Ich habe die von Vogt genannten Internetseiten aufgesucht und keine bibliothekseigenen Seiten zum Beschwerdemanagement (Feedback) gefunden. Das kommunale Beschwerdemanagement ist zum Teil gut ausgebaut. Feedback-Formulare ("compliments", "comments", "complaints") werden Kunden online und auch vor Ort in Papierform angeboten. Die Beschwerden werden ausgewertet und ein Beschwerdereporting findet vor allem in der Public Library London, Bromley, statt.

Die National Library of Singapore ist in der bibliothekarischen Fachwelt bereits bekannt als eine 24-Stunden-Bibliothek mit einem hohen Grad an Automatisierung. Diese Einrichtung ist auf dem besten Weg, eine "Drive-In-Library" zu werden. Auf ihrer Homepage bietet sie neben dem telefonisch und persönlich zu erreichenden 24-Hour-Helpdesk ein

---

<sup>95</sup> Vogt (2004), S. 45ff.

Kontaktformular an, das online ausgefüllt werden kann. Ein passendes "Betreff" kann aus einem kleinen Menü ausgewählt werden (Abbildung 12)<sup>96</sup>.

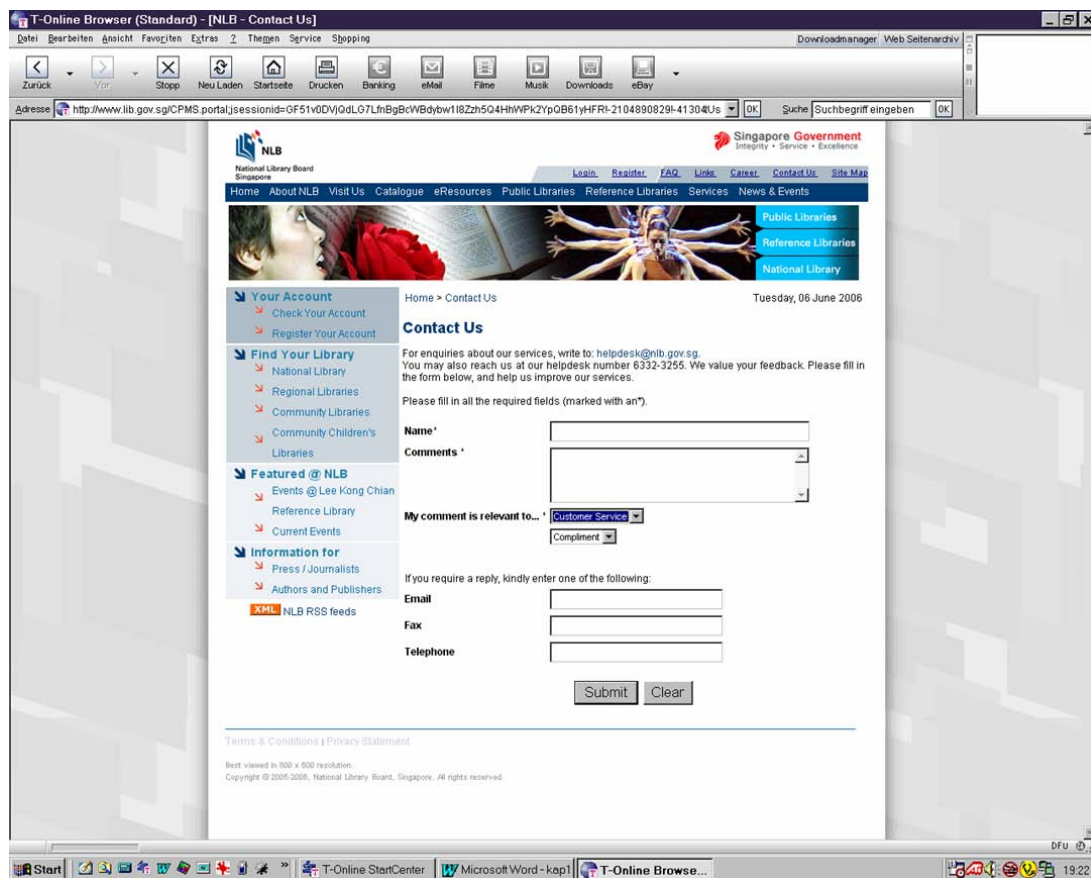


Abbildung 12: Screenshot der Internetseite der National Library of Singapore

In den USA hat sich fast landesweit die Serviceidee "Ask a Librarian" durchgesetzt. In Florida gibt es eine zentrale Seite "Ask a Librarian" für 40 Bibliotheken des Bundesstaates, die zentral über diese Internetseite per E-Mail erreichbar sind. So kommen täglich bis zu 30.000 E-Mail-Kontakte zustande, die natürlich nicht nur Beschwerden zum Inhalt haben. Wie sinnvoll es ist, eine zentrale Seite für 40 Bibliotheken anzubieten, um als Kunde E-Mail-Kontakt zu Bibliothekaren aufnehmen zu können, darf hier gefragt werden.<sup>97</sup>

Die Internetseite der Library of Congress ordnet sehr übersichtlich die Zuständigkeiten der einzelnen Abteilungen bzw. Mitarbeiter und bietet jeweils per Hyperlink mit einem Klick die Kontaktaufnahme zu der passenden Stelle, sodass Kunden, die Fragen, ein Problem oder auch eine Beschwerde haben, sich direkt an den zuständigen Mitarbeiter wenden können.

<sup>96</sup> Vgl. <http://www.lib.gov.sg>.

<sup>97</sup> Vgl. <http://www.askalibrarian.org>.



Eine zentrale Beschwerdeabteilung erübrigt sich somit fast, doch es gibt dennoch die Möglichkeit für den Kunden, ein "General Inquiry Form" für Kommentare und Fragen, die allgemeiner Natur oder sonst nicht zuzuordnen sind, aufzurufen (Abbildung 13)<sup>98</sup>.

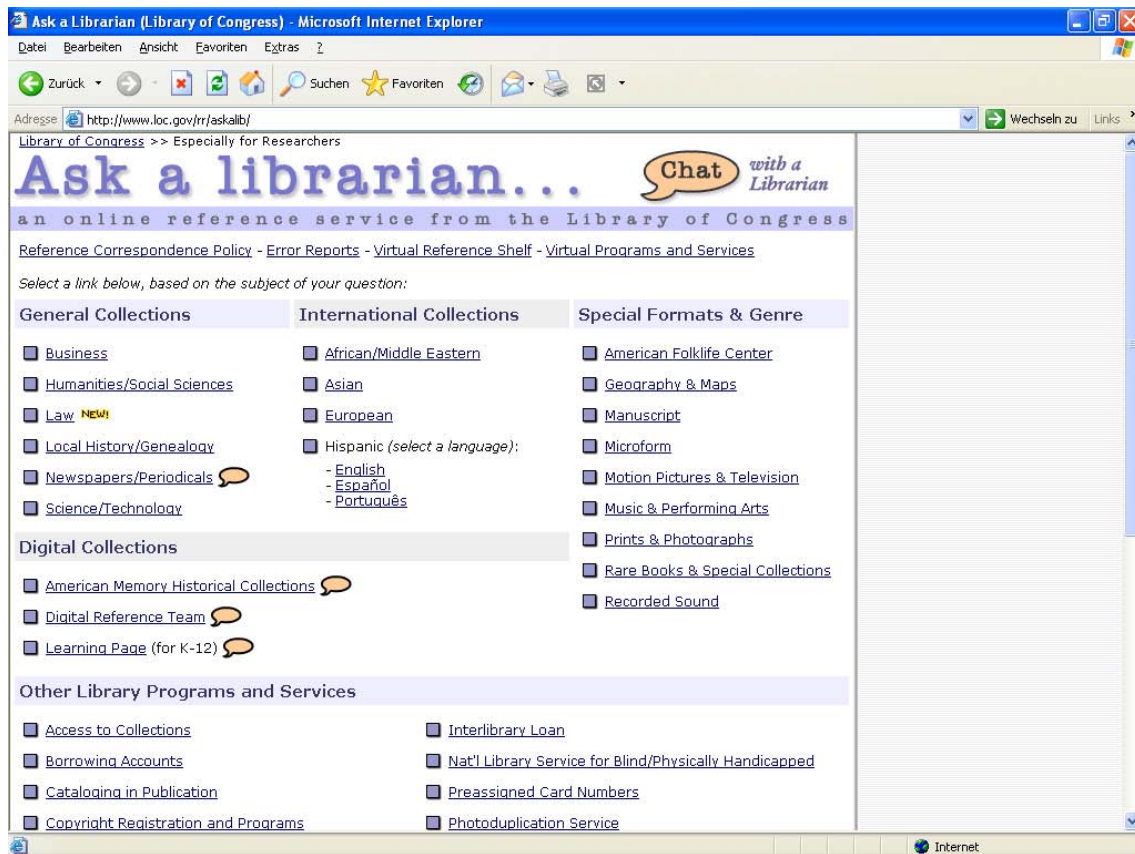


Abbildung 13: Screenshot der Internetseite der Library of Congress

## 10 Fazit und kritischer Ausblick

Es ist im Laufe der Arbeit sicher deutlich geworden, dass auch Bibliotheken Beschwerdemanagement nutzen, um ihre Kundenorientierung zum Ausdruck zu bringen. Dabei fällt auf, dass es nicht ein Beschwerdesystem gibt, das wie ein monolithisches Gebilde in allen Einrichtungen in gleicher Ausformung anzutreffen ist. Es gibt viele verschiedene Merkmalskombinationen. Gründe dafür können sein, dass die personelle und technische Ausstattung Grenzen setzen und dass das Beschwerdemanagement mittlerweile eine Serviceeinrichtung unter vielen in Bibliotheken ist. Es ist als erfreulich zu bewerten, dass

<sup>98</sup> Vgl. <http://www.loc.gov/rr/askalib/>.

Bibliotheken dieses Instrument der Kundenbindung in den letzten sieben Jahren verstärkt nutzen und ihm ihren jeweiligen individuellen Stempel aufdrücken.

Bibliotheken dürften nach meinem Geschmack durchaus mehr mit eingängigen Symbolen arbeiten, wie hier vorgestellt durch Verwendung der Bilder von einer Zitrone, der Gelben Karte etc. Öffentliche Bibliotheken neigen in ihren Internetpräsentationen zu mehr Mut, Symbole und Bilder zu verwenden. Wissenschaftliche Bibliotheken fürchten eventuell, den Ruf der Seriosität damit aufs Spiel zu setzen.

Die Unterscheidung zwischen aktivem und reaktivem Beschwerdemanagement musste bezogen auf Bibliotheken gar nicht angewendet werden, da sich nur Einrichtungen gemeldet haben, die ein aktives Beschwerdemanagement führen.

Ausdruck der Bedeutung des Beschwerdemanagements für Bibliotheken sind Fortbildungsveranstaltungen und Mitarbeiterschulungen für Bibliotheksmitarbeiter, wie z.B. von der ekz angeboten, und die Checkliste von Werner Wasner als Hilfestellung, wie ein Beschwerdemanagement in Bibliotheken implementiert werden kann.

Hilfreiche Ergänzungen zum Beschwerdemanagement könnten wenige, aber prägnant ausformulierte Standards sein, die Mitarbeitern einen Leitfaden direkt an ihrem Arbeitsplatz an die Hand geben, wie im "Augenblick der Wahrheit" zu handeln ist.

Kritisch anmerken möchte ich, dass man bei Vorüberlegungen zur Einführung eines Beschwerdemanagements gut überlegen muss, ob man nur einer Mode hinterherläuft oder ob man sich konkrete Verbesserungen für den eigenen Betriebsablauf von der Einführung eines Beschwerdemanagements erhofft. Seit einiger Zeit bieten immer mehr Bibliotheken weitere Serviceangebote an wie Live-Chat, virtuelle Auskunft, Call Center und vieles mehr. Das Auffinden geeigneter Beschwerdekanäle kann dadurch statt, wie gewünscht leichter, realiter sogar erschwert werden.

Zuletzt möchte ich zur Disposition stellen, ob Bibliotheksmitarbeiter immer die richtigen Adressaten sind für alle Kundenbeschwerden. Viele Beschwerden zu Ausstattung einer Bibliothek müssten sich eigentlich an den Unterhaltsträger der Bibliothek richten. Hier gilt es, Beschwerden auch zu nutzen, um Unterhaltsträger zu überzeugen, an bestimmten Stellen zu investieren. In Zeiten knapper finanzieller Mittel darf das Beschwerdemanagement nicht zum Trostpflaster verkommen. Auch eignet es sich keineswegs als Ventil für Kundenunmut, das nur dazu dient, dem Ärger Raum zu geben, ohne Konsequenzen aus Beschwerden ziehen zu können.

## 11 Literaturverzeichnis

- Ackermann, Nicole (2004): Beschwerdemanagement. Adaption auf Bibliotheken am Beispiel der sächsischen Hochschulbibliotheken, Diplomarbeit (FH), Leipzig.
- Barlow, Janelle; Møller, Claus (2003): Eine Beschwerde ist ein Geschenk. Der Kunde als Consultant, Frankfurt: Redline Wirtschaft bei moderne industrie.
- Becker, Tom (2006): Beschwerdemanagement in Bibliotheken. Gesprächsablauf & Problemlösung an der Theke. – Bibliotheksdienst 6, S. 704-712.
- Bihn, Friedhelm (2000): Lob- und Beschwerdemanagement, VDV Mitteilungen, Köln: Verband Deutscher Verkehrsunternehmen. Stand: November 2000.
- Borchardt, Peter (1992): Wozu Bibliotheksmarketing? – In: Die effektive Bibliothek: Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken, Berlin, dbi, Bd. 1 Texte, S. 3-5.
- Boshoff, Christo; Leong, Jason (1998): Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery. In: International Journal of Service Industry Management, 1, S. 23-47.
- Bowen, David D; Johnston, Robert (1999): Internal service recovery: developing a new construct. – In: International Journal of Service Industry Management, 2, S. 118-131.
- Bruhn, Manfred (1986): Der Informationswert von Beschwerden für Marketingentscheidungen, o.O., (Arbeitspapiere des Instituts für Marketing an der European Business School, Nr. 5).

- Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2000): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 3. Auflage – Wiesbaden: Gabler.
- Bunk, Burkhardt (1993): Retention Marketing – Das Geschäft mit dem Ärger. – In: Absatzwirtschaft, 9, S. 65-69.
- Bunke, Christa (2000): "Wozu sind Sie schließlich da ..." Wie es im Alltag einer großen Bibliothek mitunter zugeht. – In: BuB. Forum für Information und Information, 12, S. 737-740.
- Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken: (COMBI) (1998): Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg, Berlin, dbi, Bd. 1 Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien.
- Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken: (COMBI) (1999): Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg, Berlin, dbi, Bd. 2 Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien. – Das Management elektronischer Dokumentlieferung – eine zentrale Herausforderung für Bibliotheken.
- Day, Ralph L.; Grabicke, Klaus; Schaetzle, Thomas; Staubach, Fritz (1981): The hidden agenda of consumer complaining. – In: Journal of Retailing, 3, S. 86-106.
- Die effektive Bibliothek (1992): Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken, Berlin, dbi, Bd. 2 Anhänge.
- Drewes, Winfried; Gillhausen, Walter (1996): Der Kunde als Unternehmensberater.- In: Sparkasse, 2, S. 70-73.
- Flammersheim, Ute (2004a): Aktives Beschwerdemanagement. Ein strategisches Mittel zur Kundenbindung? – In: ÖBiB, 1, S. 13-17.
- Flammersheim, Ute (2004b): Ärger mit ... Beschwerden der Kunden??? – In: ÖBiB, 3, S. 13-15.

- Gebauer, Gabriele; Ratzek, Wolfgang (2003): Ansätze zur Konfliktbewältigung. Konfliktmanagement (Teil 3). – In: Bibliothek. Forschung und Praxis, 3, S. 314-219.
- Geml, Richard; Lauer, Hermann (2004): Das kleine Marketing-Lexikon, 3. Aufl., Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen.
- Goodman, John (1999): Basic Facts on Customer Complaint Behavior and the Impact Service on the Bottom Line. – Online Ressource, Adresse: <http://www.tarp.com/pdf/basicfacts.pdf>.
- Graf, Karin (1989): Die Behandlung von Verbraucherbeschwerden in Unternehmen. – Berlin: Duncker und Humlot, 1990 (Beiträge zur Verhaltensforschung, 28). Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss.
- Grenzdörffer, Klaus (2000): Dienstleistungen der wissenschaftlichen Bibliothek in Interaktion mit Benutzern. – In: Bibliotheksdienst, 4, S. 566-579.
- Günter, Bernd (1995): Beschwerdemanagement. – In: Kundenzufriedenheit, hrsg. v. Hermann Simon u. Christian Homburg. – Wiesbaden: Gabler, S. 275-291.
- Hansen, Ursula; Jeschke, Kurt; Schöber, Peter (1995): Beschwerdemanagement – Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor. – In: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2, S. 77-88.
- Hermelbracht, Antonia; Senst, Erik (2005): Ideen für innovative Serviceangebote von Universitätsbibliotheken. – In: Bibliotheksdienst, 1, S. 50-75.
- Heyd, Sigrid (1998): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenorientierung, Diplomarbeit (FH), Stuttgart.

- Hobohm, Hans-Christoph (1997): Vom Leser zum Kunden. Randbedingungen der Nutzerorientierung im Bibliotheksbereich. – In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, 44, S. 265-280.
- Hobohm, Hans-Christoph (1998): Qualität und Kundenzufriedenheit als Managementkriterien für Informationseinrichtungen. – In: Schritte zur Qualitätsverbesserung von Bildungsinformationen: pragmatische Ansätze zur Akzeptanzsteigerung von Online- und Offlinediensten. 5. GIB-Fachtagung, 1.-2. Oktober 1998 in Halle, hrsg. v. A. Botte, Diann Rusch-Feja und R. Theers, Berlin: GIB, S. 40-59.
- Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.) (2002ff.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Hamburg: Dashöfer, Losbl. Ausg.
- Höhl, Martha (1992): Das Marketing-Projekt in der Stadtbibliothek Bremen. Ein Erfahrungsbericht. – In: Die effektive Bibliothek: Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken, Berlin, dbi, Bd. 1 Texte, S. 241-247.
- Hoeth, Ulrike; Schwarz, Wolfgang (2002): Qualitätstechniken: Die D7. 2. Aufl. – München etc.: Hanser, (Pocket Power).
- Hoogen, Henk J.M. van den (1996): Quality and Customer-Oriented. – In: Qualität und Leistung - Bibliotheken auf dem Prüfstand. Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken, bearb. v. Karin Pauleweit, Berlin: dbi, S. 139-149.
- Homburg, Christian; Rudolph, Bettina (1995): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. – In: Kundenzufriedenheit, hrsg. v. Hermann Simon u. Christian Homburg. – Wiesbaden: Gabler, S. 29-49.
- Homburg, Christian; Schäfer, Heiko; Schneider, Janna (2001): Mehr als reine Wiedergutmachung. – In: Logistik heute, 11, S. 39-41.

- Huesmann, Anna-Maria (2000): Erfolgreich und differenziert kommunizieren. Aspekte zwischenmenschlichen Umgangs. – In: BuB. Forum für Bibliothek und Information, 12, S. 741-746.
- ISO (2000): International Standards Organisation ISO 11620 Information and Documentation – Library Performance Indicators Draft ISO/FDIS 11620: 1998.- ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth.
- Jacoby, Jacob; Jaccard, James J. (1981): The sources, meaning, and validity of consumer complaint behavior: a psychological analysis. – In: Journal of Retailing, 3, S. 4-24
- Jeschke, Kurt (1997): Aktives Beschwerdemanagement. – In: Planung & Analyse, 4, S. 66-69.
- Jung, Helmut (1995): Grundlagen zur Messung von Kundenzufriedenheit. – In: Kundenzufriedenheit, hrsg. v. Hermann Simon u. Christian Homburg. – Wiesbaden: Gabler, S. 141-159.
- Kamiske, Gerd F. (1999): Qualitätsmanagement von A bis Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 3. Aufl. – München; Wien: Hanser.
- Kemper: Christine (1992): Befragungen: Marketing-Instrumentarium zur Erhebung von Daten. – In: Die effektive Bibliothek: Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken, Berlin, dbi, Bd. 1 Texte, S. 29-51.
- Kluth, Rolf (1979): Lehrbuch der Bibliothekspraxis, Wiesbaden: Harrassowitz.
- Lux, Claudia; Lembke, Hans Herbert; Diederichs, Rainer; Wimmer, Ulla (2004): Öffentlichkeitsarbeit. – In: Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung, hrsg. v. Rudolf Frankenberger u. Klaus Haller, München: Saur, S. 322-343.

- Maier, Ute-Birgit (1996): Total Quality Management in der Industrie. – In: Qualität und Leistung – Bibliotheken auf dem Prüfstand, Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken, bearb. v. Karin Pauleweit, Berlin: dbi, S. 13-24.
- Markfelder, Gerda (2004): Beschwerdemanagement in Bibliotheken am Beispiel des elektronischen Gästebuchs der Hauptbücherei Wien. Eine Fallstudie, Diplomarbeit (FH), Eisenstadt.
- Mautrich: Michaela (2000): Kundenkontakt-Management durch Call Center: Chancen und Grenzen des Einsatzes in Bibliotheken und Informationsagenturen. – In: Bibliotheksdienst, 4, S. 579-589.
- Merkle, Martina (1996): Auf dem Weg zu mehr Qualität – Implementierung und Zertifizierung. – In: Qualität und Leistung – Bibliotheken auf dem Prüfstand, Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken, bearb. v. Karin Pauleweit, Berlin: dbi, S. 25-40.
- Meyer, Anton; Dornach, Frank (1995): Das Deutsche Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit. – In: Kundenzufriedenheit, hrsg. v. Hermann Simon u. Christian Homburg. – Wiesbaden: Gabler, S. 161-178.
- Mierzwa, Markus (2002): Mit Beschwerden richtig umgehen. Beschwerdemanagement als Kernelement des Kundenbindungsmanagement. – In: Direkt Marketing, 6, S. 20-24.
- Motzko, Meinhard (2000): Seien wir ihnen dankbar! Oder warum schwierige Kunden nicht schwieriger sind als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. – In: BuB. Forum für Bibliothek und Information, 12, S. 727-730.



- Müller, Uta (1999): Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken. Hausarbeit zur Prüfung für den höheren Bibliotheksdienst, Fachhochschule Köln.
- Müller, Uta (2001): Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken. – In: Bibliothek. Forschung und Praxis, 2, S. 214-225.
- Nelles, Alexandra (2000): Total Quality Management in wissenschaftlichen Bibliotheken. Eine Einführung in das Qualitätsmanagement, Frankfurt u.a.: Lang.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonhard L. (1988): SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. – In: Journal of Retailing, 1, S. 12-40.
- Paul, Meg; Crabtree, Sandra (1996): Strategien für Spezialbibliotheken, dbi, Berlin.
- Pawlowsky-Flodell, Charlotta (1992): Organisationskommunikation und internes Marketing, in: Die effektive Bibliothek: Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken, Berlin, dbi, Bd. 1 Texte, S. 7-23.
- Pehlke, Rainer (2002): LibQUAL+™. Ein Instrument zur Messung der Servicequalität in Bibliotheken. – In: BuB. Forum für Bibliothek und Information, 10/11, S. 654-657.
- Poll, Roswitha; te Boekhorst, Peter (1998): Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken : internationale Richtlinien. IFLA-Section of University Libraries & Other General Research Libraries. In Zusammenarbeit mit Ramon Abdad Hiraldo et al. – München : Saur.

- Poll, Roswitha (2003): Kann man die "Wirkung" von Bibliotheken messen? Internationale Projekte zu "impact" und "outcome" in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken. – In: 92. Deutscher Bibliothekartag in Augsburg 2002, Frankfurt: Klostermann, S. 357-369. (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie ; Sonderheft 84).
- Poll, Roswitha (2004): Bibliotheksmanagement. – In: Die moderne Bibliothek, hrsg. v. Rudolf Frankenberger u. Klaus Haller, München: Saur, S. 93-116.
- Ratzek, Wolfgang (2001): Heikle Situationen in Öffentlichen Bibliotheken. – In: Bibliothek. Forschung und Praxis, 2, S. 237-240.
- Ratzek, Wolfgang (2002a): Ratzek, Wolfgang (2002a): Die Entstehung von Konflikten. Konfliktmanagement (Teil 1). – In: Bibliothek. Forschung und Praxis, 2, S. 165-168.
- Ratzek, Wolfgang (2002b): Arten, Analyse und Dynamik von Konflikten. Konfliktmanagement (Teil 2). – In: Bibliothek. Forschung und Praxis, 3, S. 296-299.
- Riemer, Martin (1986): Beschwerdemanagement. – Frankfurt u.a.: Campus Verlag.
- Rudolph, Klaudia (2005): Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagement in der ULB Düsseldorf – ein Praxisbericht. – In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, Sonderheft 89, Online-Ressource. Adresse: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2005/173/pdf/publ-bibtag.pdf>.
- Stauss, Bernd (1991): Augenblicke der Wahrheit. – In: Absatzwirtschaft, 6, S. 96-105.
- Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang (1995): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. – In: Kundenzufriedenheit, hrsg. v. Hermann Simon u. Christian Homburg. – Wiesbaden: Gabler, S. 179-203.

- Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang (1996):  
Rechnerunterstütztes Beschwerdemanagement. – In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 3, S. 97-100.
- Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang (2002):  
Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. – 3. Aufl., München, Wien: Hanser.
- Stock, Ruth (2000):  
Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte. – 2. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage, 2003. Zugl.: Mannheim, Univ., Diss.
- Süper, Thomas (2000):  
Die Bibliothek und ihre Kundschaft. Überlegungen zum Umgang mit "schwierigen Benutzern". – In: BuB. Forum für Bibliothek und Information, 12, S. 746-748.
- te Boekhorst (1996):  
Qualitätsmanagement und wissenschaftliche Bibliothek – ein unüberbrückbarer Gegensatz? – In: Qualität und Leistung – Bibliotheken auf dem Prüfstand: Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken, Berlin, dbi, S. 173-180.
- Tiedge, Christina (2000):  
Schwierige Benutzer – schwieriges Thema? Mitarbeiterschulungen und Clearingstelle bei der StadtBibliothek Köln. – In: BuB. Forum für Bibliothek und Information, 12, S. 724-726.
- Thom, Norbert (1991):  
Betriebliches Vorschlagswesen, ein Instrument der Betriebsführung: empirische Erkenntnisse und Gestaltungsempfehlungen, 3. Aufl. – Berlin etc.: Lang, (Kreatives Management; Bd. 2).
- Ullmann, Thomas; Peill, Eberhard (1995):  
Beschwerdemanagement als Mittel zur Kundenbindung. – In: Versicherungswirtschaft, 21, S. 1516-1519.

- Umlauf, Konrad (2001a): Die Bibliothek als wirtschaftliches Dienstleistungszentrum. Vortrag vorgesehen für die Tagung in Berlin vom 14.-19. Mai 2000 "Die Zukunft der Information: Bibliotheken und die Wissensgesellschaft" Deutsch-französisches Seminar des Gustav-Stresemann-Instituts, Bonn, in Kooperation mit der Académie Européenne du Nord de l'Europe (AENE) und mit pädagogischer und finanzieller Unterstützung des Deutsch-Französischen Jugendwerks. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft, 81), Online-Ressource. Adresse: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h81>.
- Umlauf, Konrad (2001b): Marketing und Leistungsmessung, Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 95) , Online-Ressource. Adresse: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h95>.
- Umlauf, Konrad (2003): Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen, Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 116), Online-Ressource. Adresse: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h116>.
- Vogt, Hannelore (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, Online-Ressource. Adresse: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-DA4CBCD4/bst/Kundenzufriedenheit\\_040210.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-DA4CBCD4/bst/Kundenzufriedenheit_040210.pdf).

- Wasner, Werner (2005): Beschwerdemanagement in Bibliotheken. Eine Checkliste der Kommission für Bibliotheksorganisation und –betrieb (KBB). – Online Ressource. Adresse:  
[http://www2.bibliothek.uni-augsburg.de/kbb/beschwerdemanagement\\_BfB.pdf](http://www2.bibliothek.uni-augsburg.de/kbb/beschwerdemanagement_BfB.pdf).
- Werner, Harald (1997): Messung und Management von Kundenzufriedenheit. – In: Werbeforschung & Praxis, 3, S. 8-11.
- Wilsmeier, Silke (1999): " ... und was haben die Benutzer davon?" Kundenorientierung im Bibliotheks- und Informationswesen. – In: Bibliothek. Forschung und Praxis, 3, S. 277-315.

## **12 Anhang**

1. Fragenkatalog
2. Auswertungstabelle
3. Beschwerdeerfassungsbogen
4. Kritikbogen der UB Bielefeld
5. Power Point Präsentation "Beschwerdemanagement" für die SLUB / Dresden

## 1. Fragenkatalog

### Fragen zum Beschwerdemanagement in Bibliotheken

Ich danke Ihnen, dass Sie sich ein paar Minuten Zeit nehmen, um Fragen zum Beschwerdemanagement in Ihrer Bibliothek zu beantworten. Auch wenn in Ihrer Einrichtung das Beschwerdemanagement noch im Entstehen ist oder nur mit wenig Aufwand durchgeführt werden kann, sind Ihre Antworten wertvoll! Senden Sie bitte den ausgefüllten Fragebogen so bald wie möglich (per Post, Fax oder als mail-Anhang) an mich zurück: Dr. Gabriele Bosch, Hohe Str. 113, 01187 Dresden, [gabosch@t-online.de](mailto:gabosch@t-online.de), Fax.: (0351) 4 63-3 71 39

Nennen Sie bitte den Namen Ihrer Bibliothek (oder Stempel)

Seit wann haben Sie ein Beschwerdemanagement in Ihrer Bibliothek?

Falls Sie noch kein Beschwerdemanagement eingeführt haben, wann wollen Sie damit beginnen? In welcher Planungsphase befinden Sie sich?

Gab es theoretische Impulse oder praktische Vorbilder für die Einführung des Beschwerdemangements in Ihrer Bibliothek? Wenn ja, welche?

Welche Beschwerdewege kann der Kunde nutzen, um Kritik, Lob und Änderungswünsche zu äußern?

- ☐ Meinungskarte   ☐ Meckerkasten   ☐ Wunschbuch   ☐ Mail   ☐ Chat   ☐ Anruf   ☐ Brief
- ☐ persönlich am Informationspunkt   ☐ andere und zwar:.....

Gibt es einige wenige Mitarbeiter(innen), die auf Beschwerdebearbeitung spezialisiert sind?

- ☐ ja   ☐ nein

Wie hoch ist das Beschwerdeaufkommen pro Jahr?

genaue Zahl:

- ☐ zwischen 1 und 10   ☐ zwischen 1 und 30   ☐ zwischen 1 und 50   ☐ mehr als 50

Benutzen Sie Beschwerdeformblätter, um mündlich oder schriftlich vorgebrachte Beschwerden festzuhalten?

☐ ja

☐ nein

Führen Sie eine Datenbank mit eingehenden Beschwerden und den Antworten darauf?

☐ ja

☐ nein

Findet eine systematische Auswertung der Beschwerden statt?

☐ ja

☐ nein

Können Sie Beschwerdekategorien bilden? Wenn ja, welche?

Gibt es ein Beschwerde-Reporting, werden Beschwerden und Ihre Reaktionen darauf auf Ihrer Homepage oder in anderen Bibliotheksveröffentlichungen transparent gemacht?

☐ ja

☐ nein

Nennen Sie bitte positive Auswirkungen auf Abläufe in Ihrer Bibliothek, die Sie unmittelbar mit der Einführung des Beschwerdemanagements in Verbindung bringen:

Finden Mitarbeiterschulungen zum Thema Beschwerdemanagement in Ihrer Bibliothek statt?

☐ ja

☐ nein

Haben Sie Kundenzufriedenheitsbefragungen durchgeführt?

☐ nein   ☐ ja, einmal und zwar im Jahr   ☐ ja, mehrmals, zuletzt im Jahr   ☐ ja, regelmäßig in folgendem Rhythmus

Gibt es in Ihrer Bibliothek ein Leitbild? Wenn ja, seit wann?

Das möchte ich zum Thema "Beschwerdemanagement in Bibliotheken" noch loswerden:

Wir möchten gerne über Ergebnisse dieser Untersuchung unterrichtet werden

☐ ja

☐ nein



## 2. Auswertungstabelle

Bibliothek	Beginn	Impuls	Kanäle	Abt.	Zahl	Form- blatt	Daten- bank	Aus- wertung	Kate- gorien	Repor- ting	Aus- wirkung	Schulung	Befra- gung	Leitbild
<i>UB Bielefeld</i>	2004		6	ja	> 50	nein	nein	ja	4	nein	ja	ja	ja	2001
<i>UB Bochum</i>			6	nein	> 50	ja	nein	nein		nein		nein	ja	1999
<i>UBL Bonn</i>	2001		4	ja	> 50	nein	ja	nein	5	nein	ja	nein	nein	2006
<i>Stb Bremen</i>	2003	ja	4	ja	> 50	ja	ja	ja		nein	ja	ja	ja	1999
<i>UBL Düsseldorf</i>	1998	nein	7	ja	~ 350	nein	ja	ja	7	nein	ja	nein	nein	nein
<i>UB Erfurt/Gotha</i>	2000		6	ja	> 50	nein	nein	ja	8	ja	ja	ja	nein	2003
<i>Stb Hannover</i>		ja	4	ja	> 30	nein	nein	ja	8	nein	ja	ja	ja	nein
<i>Stb Oldenburg</i>	2006	ja	6	ja		ja	ja	ja	8	nein		nein	nein	2004
<i>UB Oldenburg</i>	2003	ja	7	ja	> 50	ja	ja	ja		ja	ja	ja	ja	nein
<i>StbL Potsdam</i>	2004	ja	5	ja	> 50	ja	ja	ja	5	ja	ja	nein	nein	2000
<i>Stb Reutlingen</i>			6	ja	< 30	nein	ja	nein		nein		nein	ja	2004
<i>Hb Wien</i>		ja	6	ja	> 50	nein	Nein	ja	5	ja	ja	ja	ja	2002

### 3. Beschwerdemanagement

<b>Beschwerden und Feedback</b> <b>unserer Kunden</b> <b>Aufnahmebogen zur Informationssammlung</b>	
<b>Rahmendaten zum Beschwerdeführer:</b> <b>Anrede:</b> Vorname: _____ Zuname: _____ Straße: _____ PLZ/Ort: _____ Tel./Fax: _____ erreichbar von _____ bis _____ E-Mail: _____	
<b>Beteiligung:</b> selbst betroffen stellvertretend für: _____	<b>Feedback eingegangen am:</b> _____ persönlich _____ telefonisch _____ schriftlich
<b>Beschwerdeinhalt:</b> <b>Fallschilderung:</b> (Was ist geschehen? Wo? Wann? Wie ist es dazu gekommen? Wer war beteiligt? Welche Folgen?) _____ _____ _____	
Reklamation <u>Beschwerde</u> Erstbeschwerde Folgebeschwerde	<b>Grad der Verärgerung / Stimmungsbarometer</b> leicht      mittel      stark
<b>Handlungsabsicht des Beschwerdeführers:</b> _____ _____	
<b>Persönliche Einschätzung des Problems:</b> Einzelfall / besondere Umstände      grundsätzliches Problem Anregung      geringfügiges Problem Bemerkung: _____	
<b>Beschwerdebearbeitung:</b>	
Datum: _____	Uhrzeit: _____
<b>Beschwerdeweg:</b> persönlich      telefonisch schriftlich	Aufnehmender Mitarbeiter: Funktion: _____
<b>Lösungsvorschlag bzw. -wunsch des Kunden:</b> _____ _____ _____	
<b>Zusagen an den Kunden:</b> Terminzusagen bzw. Rückmeldungen: telefonische schriftliche persönliche Rückmeldung bis zum _____ Durch Mitarbeiter _____ am _____ um _____ Uhr weitergeleitet an: _____	
<b>Bearbeitungsvorschläge des aufnehmenden Mitarbeiters:</b> _____ _____ _____	
<b>Bemerkungen / Anregungen:</b> _____ _____ _____	
<b>Art der Erledigung:</b> konnte sofort durch mich erledigt werden Wird später durch mich erledigt Weitergeleitet an: _____	

#### 4. Kritikbogen der UB Bielefeld

Datum: \_\_\_\_\_

**Sollten sich Ihre Anmerkungen auf einen bestimmten Bauteil beziehen, geben Sie diesen bitte an.**

Wenn Sie eine Antwort  
wünschen, tragen Sie  
bitte Ihren Namen und  
Ihre Anschrift oder Ihre E-  
Mail-Adresse ein.

Name: \_\_\_\_\_  
Straße: \_\_\_\_\_  
Ort: \_\_\_\_\_  
E-Mail: \_\_\_\_\_

Bitte werfen Sie diesen Brief in einen der blauen Briefkästen, die im Bereich der Ausleihterminals in C und in U hängen oder senden Sie ihn an unten stehende Adresse.

# Beschwerdemanagement in Bibliotheken in Theorie und Praxis

Dr. Gabriele Bosch, Dresden, [gabosch@t-online.de](mailto:gabosch@t-online.de)

- Beschwerden werden von Kunden geäußert, die ein Interesse an der Einrichtung haben.
- Schlechte Kundenerfahrungen werden durchschnittlich 12 Personen mitgeteilt, gute Erfahrungen nur drei.
- 89% der Beschwerdeführer sind bereit, trotz des erlebten Problems in Zukunft Kunden zu bleiben, wenn auf ihre Kritik angemessen reagiert wird.
- Kunden, die sich ernst genommen fühlen, nutzen die Einrichtung noch häufiger als vorher (Kundenbindung).
- Informationen, die Kunden geben, helfen die Serviceleistungen der Bibliothek zu verbessern (Imagegewinn).

- Beschwerdestimulierung (aktiv) oder Bearbeitung von eingehenden Beschwerden auf üblichem Weg?
- Wenige Beschwerden bedeutet nicht automatisch optimale Kundenzufriedenheit ☞ Beschwerdestimulierung.
- Information der Mitarbeiter über Sinn und Zweck der Aktion, Vorbereitung auf eingehende Kritik.
- Beschwerdebogen zur Erfassung von Beschwerden an den bestehenden Informationspunkten (s. Anlage) bereit halten.
- Aktives Beschwerdemanagement
  - > Fragebogen / Umfrage (s. Anlage)
  - > Kritikfeld auf der Homepage (s. Beispiel)
  - > Feedbackbogen zum Ausfüllen via Internet (Homepage)

- Beschwerdegespräche an einem ruhigen Ort führen.
- evtl. Beschwerdebogen von einem Mitarbeiter ausfüllen lassen (an einem der IP oder während eines Telefonats).
- Daten des Beschwerdeführers erfassen.
- jede Beschwerde schnellstmöglich bearbeiten (wenn nicht innerhalb von 48 Stunden möglich  
☞ Zwischenbescheid).
- wer die Beschwerde annimmt, übernimmt die Verantwortung für die Problemlösung (Beschwerdebesitz).
- wenn systematisches, aktives Beschwerdemanagement durchgeführt wird, abschließend Ergebnisse veröffentlichen (Homepage, SLUB-Kurier, Aushang, Presse etc.).

## Welche Erfahrungen gibt es bereits in Bibliotheken?

- Stadtbücherei Würzburg hat eine Kunden-Charta eingerichtet.
- Die UB Augsburg hat 2002 eine Zufriedenheitsmessung für bayrische Hochschulbibliotheken entwickelt.
- Die Landes- und Unibibliothek Düsseldorf hat ein Beschwerdemanagement eingeführt.
- Aus dem Bereich der ÖB gibt es Beispiele für Wunschbücher.



T-Online Browser (Standard) - [Würzburg - Online]

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras 2 Themen Service Shopping Downloadmanager Web Seitenarchiv

Zurück Vor Stopp Neu Laden Startseite Drucken Banking eMail File Musik Downloads eBay

Adresse <http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/wir/kunden/index.html?fCMS=43fa8a07a18a25ce73dd778d5a62b613> OK Suche Suchbegriff eingeben OK

Textversion

**WÜRZBURG**

Congress - Tourismus Bürger Wirtschaft Service

**Kunden-Charta: unsere Dienstleistungen für Sie**

Entdecken Sie die Angebote unseres modernen Dienstleistungsunternehmens:

- Bücher, Zeitsungen, Zeitschriften, CDs, Kassetten, Videos, Karten, CD-ROMs, Internet, Spiele und anderes.
- Medien, die Sie zu Hause oder in der Bücherei nutzen können.
- Sie können Medien bereits kurz nach ihrem Erscheinen ansehen, anhören, entleihen und vorbestellen. Medienwünsche werden gerne angenommen und nach Möglichkeit erfüllt.
- täglich aktuelle Tageszeitungen und Zeitschriften aus dem In- und Ausland.
- Sie haben die Möglichkeit Anregungen zu äußern und wir werden diese weitestgehend umsetzen.
- Wir bieten eine übersichtlich gestaltete Bücherei, in der Sie sich leicht zurechtfinden.
- Wir versprechen eine freundliche und kompetente Auskunft und Beratung.
- Auch komplizierte Fragen werden wir innerhalb kurzer Zeit beantworten.
- Falls wir ein Problem nicht lösen können, empfehlen wir Ihnen weiterführende Berater und Einrichtungen.
- Sie finden immer einen Platz zum Lesen, Hören, Schauen oder Arbeiten.
- Wir versprechen einen anregenden Ort, an dem Sie Ihre freie Zeit verbringen, Freunde treffen und Angebote zum lebensbegleitenden Lernen finden können.
- Impulse durch Ausstellungen und ein vielseitiges Veranstaltungsprogramm. Wir schicken Ihnen das Programm auf Wunsch zu.

Wir freuen uns, wenn Sie gerne wieder kommen.

Ihr Stadtbücherei-Team

Stadtbücherei Würzburg

**Ausleihe**

**Katalog & Konto**

**Service**

**Über uns**

- Geschichte der Bücherei
- Imagemappe
- Jahresrückblick
- Kunden-Charta
- Leitbild
- Mitarbeiter
- Power-Point-Präsentation
- Satzung
- Statistik

**Veranstaltungen**

**Von A - Z**

**Kinderbücherei**

**Musikbücherei**

**Studio**

**Zweigstellen**

**Aktuelles**

**Suche**

**Sitemap**

**Impressum**

**Datenschutz**

**Stadtplan**

**International**

T-Online eMail Center Yahoo! Mail-Bestä... Würzburg - Online Fertig

Start T-Online StartCenter T-Online Browse... 16:59

**T-Online Browser (Standard) - [ULB-Düsseldorf -> Briefkasten]**

Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras 2 Themen Service Shopping Downloadmanager Web Seitenarchiv

Zurück Vor Stopp Neu Laden Startseite Drucken Banking eMail Filme Musik Downloads eBay

Adresse [http://www.ub.uni-duesseldorf.de/ueber\\_uns/mail/](http://www.ub.uni-duesseldorf.de/ueber_uns/mail/) OK Suche Suchbegriff eingeben OK

**Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**  
**Universitäts- und Landesbibliothek**

Home Katalog Literatursuche A-Z Fachinformation Düsseldorfer Virtuelle Bibliothek Dokumentenserver

Suche Sitemap Druckansicht

**ULBD im Überblick**

- Kontakt
- Online-Auskunft
- Anfahrt
- Kurzbeschreibung
- Virtueller Rundgang
- Publikationen
- Sondersammlungen
- Landesbibliothek
- Fachbibliotheken
- Medizinische Abteilung
- Benutzungsordnung
- Gebühren
- Erwerbungsvorschlag
- News
- Anregungen und Kritik**
- Download
- Spendenaufruf
- Öffnungszeiten**
- Führungen/Schulungen**
- Dokumentlieferung**
- Projekte**
- Ausstellungen**
- Universitätsarchiv**
- Digibib**
- Impressum**

Sie sind hier: ULBD im Überblick » Anregungen und Kritik

## Kritik und Anregungen

Ihre Meinung ist gefragt!

Liebe Leser! Lieber Leser!

Möchten Sie etwas kritisieren oder haben Sie Vorschläge, was man verbessern könnte? Bitte schreiben Sie uns! Ihre Meinung interessiert uns sehr!

Wir versuchen Ihre Anfrage so schnell wie möglich zu beantworten.

Mit bestem Dank und freundlichen Grüßen,  
Ihr ULB-Team

Ihre Nachricht:

Wünschen Sie eine Antwort, dann tragen Sie bitte Ihren Namen und Ihre E-Mail-Adresse ein (eine Kopie Ihres Briefes wird an diese E-Mail-Adresse geschickt):

Ihr Name: ☒ Frau ☐ Herr

Ihre E-Mail-Adresse:

Redaktion: Marianne Hesse-Domscheidt, Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf - Letzte Änderung: 10.08.2005 14:00

**QUICKULB**

- Kontakt
- Informationen zu Ausleihe und Verlängerung
- Neue elektronische Angebote im Test
- Elektronische Zeitschriften
- ULB News
- Spendenaufwurf

Online Auskunft

Start T-Online StartCenter T-Online Browse... 15:45

# Wie kann ein Feedbackbogen aussehen?

8/9

Adobe Reader - [Benutzerfragebogen\_Unibibl\_Augsburg.pdf]

Datei Bearbeiten Anzeige Dokument Werkzeuge Fenster Hilfe

Öffnen Kopie speichern Drucken E-Mail Textauswahl 61% eBooks Viele Dateien, ein Adobe PDF

Leserzeichen  
Unterschriften  
Ebenen  
Seiten

209,9 x 297 mm

1 von 7

Microsoft PowerPoint Explorer - Eigene D... Adobe Reader - ... 17:33

**FRAGEBOGEN FÜR DIE BENUTZER DER HOCHSCHULBIBLIOTHEKEN IN BAYERN**

Sachstand: 16.07.2002

An die Benutzer unserer Bibliothek

Liebe Leserinnen und Leser,

die Bibliothek führt in diesen Tagen eine Befragung durch. Ihre Meinung ist uns wichtig, damit wir die Erfahrungen und Wünsche der Leserinnen und Leser in Zukunft noch besser berücksichtigen können.

Bitte nehmen Sie sich einige Minuten Zeit, um diesen Fragebogen zu beantworten. Sie können ihn dann am nächsten Informationsplatz abgeben.

Über die Ergebnisse der Befragung werden wir Sie unterrichten.

Vielen Dank!

Ihre Bibliothek

**A. ALLGEMEINES**

1. Zu welchem Zweck und wie oft besuchen Sie die Bibliothek?

	sehr oft	oft	selten	nie
Ausleihe/Rückgabe von Büchern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit in der Bibliothek (alleine)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recherchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie oft besuchen Sie z.Zt. im Durchschnitt die Bibliothek?

	Zentralbibliothek	Teilbibliotheken
täglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehrmals pro Woche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehrmals pro Monat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
seltener	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. ÖFFNUNGSZEITEN**

3. Zu welchen Zeiten benutzen Sie die Bibliothek hauptsächlich? (Bitte ankreuzen!)

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
08:00 - 10:00							
10:00 - 12:00							
12:00 - 14:00							
14:00 - 16:00							
16:00 - 18:00							
18:00 - 20:00							
20:00 - 22:00							

Zufriedenheitsmessung in Hochschulbibl. in Bayern 2002

- 📖 Bernd Stauss: Beschwerdemanagement. 3. Aufl. München: Hanser 2002. [Homepage des Verf](#)
- 📖 Ute Flammersheim: Aktives Beschwerdemanagement. Ein strategisches Mittel zur Kundenbindung, ÖBiB 1 (2004) 13-17. [PDF](#)
- 📖 Ute Flammersheim: Ärger mit ... Beschwerden der Kunden???, ÖBiB 3 (2004) 13-15. [PDF](#)
- 📖 Uta Müller: Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken, Bibliothek 25 (2001) 214-225. [PDF](#)